



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI TELEFÓNICA O2

MARKETING STRATEGY OF TELEFÓNICA O₂

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. MARTIN BILAVČÍK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bilavčík Martin, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie společnosti Telefónica O2

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of Telefónica O2

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

QUESTER, P., NEIL, C., PETTIGREW, S. Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy. 5th edition. 2007. McGraw-Hill, 667 s. ISBN 13-978-0-07-471692-2.

LEHMANN, D., WINER, R. Product Management. 4th edition. 2005. McGraw-Hill, 494 s. ISBN 007-123832-8.

AHONEN, T. T., KASPER, T., MELKKO, S. 3G Marketing: Communities and Strategic Partnerships. 2004. John Wiley & Sons, 313 s. ISBN 0-470-85100-7.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing Management. 12th edition. 2006. Pearson, 813 s. ISBN 0-13-145757-8.

HINDLS R., HRONOVÁ S., SEGER J., FISCHER J. Statistika pro ekonomy. 8. vydání. Profesional publishing, 2007. 420 s. ISBN 978-80-86946-43-6.

TABACHNICK, B. G., FIDEL, L. S. Using Multivariate Statistics 5th edition. 2007. Pearson, 1008 s., ISBN 0-205-45938-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 26.05.2010

ABSTRAKT

Diplomová práce má za cíl navrhnout marketingovou strategii pro firmu Telefónica O2 Czech Republic, a.s. Navržená strategie je zaměřena na zvolený cílový trh a vychází zejména z výsledků získaných na základě dotazníků vyplněných respondenty z cílové populace. Obsahuje návrh kroků, které by měly firmě pomoci k získání nových zákazníků a udržení těch stávajících. V diplomové práci je dále obsažen souhrn informací o cílové populaci, využitelný společností Telefónica O₂ pro další analýzy.

ABSTRACT

The goal of this diploma thesis is to prepare a marketing strategy for Telefónica O₂ Czech Republic, a.s. The strategy is focused on target market and is based on questionnaire research made with respondents from target population. Strategy contains proposal of steps which could help to acquire new customers and keep recent customers. The diploma thesis also contains summary of information about the target population usable by Telefónica O₂ for further analysis.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketingová strategie, dotazník, chování spotřebitele, segmentace, mobilní operátor, mobilní telefon, tarif

KEYWORDS

marketing strategy, questionnaire, consumer behaviour, segmentation, mobile network operator, mobile phone, tariff

Bibliografická citace

BILAVČÍK, M. *Marketingová strategie společnosti Telefónica O₂* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 140 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne:

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji touto formou vedoucímu diplomové práce Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, jeho cenné náměty a připomínky.

Rád bych rovněž poděkoval Ing. Markétě Kruntorádové, Ing. Pavle Sehnalové a Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za přeposlání žádosti o vyplnění dotazníků svým studentům.

Velký dík patří také členům mé rodiny za jejich maximální podporu mého studia.

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Vymezení problému a cíle práce	13
2.1	Základní informace o společnosti	13
2.2	Vymezení problému	15
2.3	Vymezení cílů	16
3	Teoretická východiska práce	17
3.1	Strategie.....	17
3.1.1	Definice strategie	17
3.1.2	Hierarchie strategií.....	17
3.1.3	Vize.....	18
3.1.4	Mise (poslání)	18
3.1.5	Hodnoty	18
3.1.6	Cíle.....	19
3.2	Marketing	19
3.2.1	Definice marketingu	19
3.2.2	Vývoj marketingové koncepce	20
3.3	Marketingová strategie.....	21
3.4	Marketingové řízení	22
3.5	Strategický řídicí a strategický marketingový proces	23
3.5.1	Marketingová situační analýza	24
3.6	Marketingový výzkum	26
3.6.1	Definování problému a výzkumných cílů.....	27
3.6.2	Sestavení plánu výzkumu	28
3.6.3	Sběr informací.....	33
3.6.4	Analýza a vyhodnocení údajů.....	36
3.6.5	Zhodnocení a prezentace výsledků	37
3.7	Segmentace	38

3.7.1	Segment a segmentace	38
3.7.2	Důvody segmentace	38
3.7.3	Segmentační pravidla.....	38
3.7.4	Způsoby segmentace.....	38
3.7.5	Postup při segmentaci	40
3.8	Targeting - zacílení	40
3.9	Positioning - umístění	40
3.10	Marketingový mix.....	42
3.10.1	Produkt.....	42
3.10.2	Cena	44
3.10.3	Distribuce.....	45
3.10.4	Propagace.....	46
3.10.5	Marketingový mix z pohledu zákazníka	48
4	Analýza problému a současné situace	49
4.1	Strategie společnosti Telefónica	49
4.1.1	Vize společnosti Telefónica O ₂	50
4.1.2	Mise společnosti Telefónica O ₂	50
4.1.3	Hodnoty společnosti Telefónica	50
4.1.4	Cíle společnosti Telefónica O ₂	50
4.1.5	Cíle marketingové strategie	51
4.2	Marketingový výzkum	52
4.2.1	Definování problému a výzkumných cílů.....	52
4.2.2	Sestavení plánu výzkumu	53
4.2.3	Sběr informací.....	55
4.2.4	Analýza a vyhodnocení výsledků	59
4.3	Aplikace metod situační analýzy na výsledky marketingového výzkumu	98
4.3.1	SWOT analýza.....	98
4.3.2	Predikce vybraných ukazatelů firmy Telefónica O ₂	102
4.4	Segmentace	102
4.4.1	Vybrané typy segmentací.....	104
4.5	Targeting	109

5	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	112
5.1	Positioning.....	112
5.2	Marketingový mix.....	112
5.3	Přínosy a náklady jednotlivých opatření	124
5.4	Časový plán realizace vybraných opatření.....	126
6	Závěr	127
7	Seznam použité literatury	128
8	Seznam příloh	132

1 Úvod

Jeden z hlavních trendů dnešní uspěchané doby představuje dělba práce. Ta vede k rostoucí míře specializace zaměstnanců. Míra specializace se v různých oborech a také zemích může značně lišit. Její vzestup lze vidět i v jednotlivých funkčních oblastech podniku. Podniky často z důvodu úspory nákladů sahají k outsourcingu. Těmto trendům nezůstala ušetřena ani funkční oblast podniků zaměřená na marketing. Některé firmy si tak najímají agentury pro průzkum trhu, pro marketingové poradenství atd. Výdaje na tyto činnosti mohou být vynakládány velmi neefektivně, pokud nejsou tyto činnosti dostatečně koordinovány.

V současnosti se v některých oborech stává konkurenční boj o zákazníka zcela nevyhnutelným. Převís nabídky nad poptávkou způsobuje, že do centra pozornosti se stále více dostává spotřebitel a uspokojování jeho potřeb. To dokazují také soudobé snahy o měření životní úrovně jiným způsobem než pouze produkcí vyjádřené ve formě HDP. Síla vlivu spotřebitele roste a spolu s ní rostou i požadavky spotřebitelů na produkt. Dovolím si tvrdit, že značná část trhů se rychleji či pomaleji přibližuje stavu, který nazývám atomizace nabídky. Tímto jevem označuji situaci, kdy narůstá počet produktů a jejich modifikací dle různorodých požadavků zákazníků. V honbě za zákazníky firmy vytvářejí nabídku pro stále menší a menší skupiny zákazníků. V extrémním případě je pro každého zákazníka trhu vytvořena individuální nabídka. V takových případech považuji marketing za naprosto zásadní funkční oblast podniku, jelikož zjišťuje potřeby zákazníků a snaží se o jejich uspokojování způsobem výhodným pro podnik i pro spotřebitele.

Předpokladem pro rostoucí úroveň uspokojování potřeb zákazníků jsou také inovace. V poslední době dochází ke zkracování inovačních cyklů a výzkum spolu s vývojem se stávají klíčovými oblastmi pro budoucí rozvoj podniků a celé společnosti. V určitých odvětvích se však v inovační činnosti blíží omezením, které jsou dány buď fyzikálními zákony, nebo omezeným rozsahem lidských smyslů.

Mimo těchto hranic považuji za zásadní omezení velikost samotného trhu. Počet produktů se i díky automatizaci zvyšuje mnohem rychleji než počet subjektů, které tyto produkty nakupují. Odpovědí na tyto omezení je důsledná segmentace trhu, zacílení nabídky na vybraný segment (targeting) a možnost uzpůsobení produktu dle přání zákazníka (customizace). V odůvodněných případech považuji za důležité opřít se

od určitých zažitých stereotypů, kdy trh byl vnímán jako obrovská masa spotřebitelů, pro kterou bylo dodáváno menší množství diferencovaných výrobků. V mnohých odvětvích podniky začínají provádět důkladnější segmentaci spotřebitelů, jejímž výsledkem je větší množství relativně menších homogenních segmentů, na které se dle uvážení zaměřují.

V této diplomové práci se zabývám trhem, kterého se týkají všechny výše zmíněné jevy a který je zmiňován ve většině učebnic mikroekonomie jako oligopolní - trh mobilních operátorů. Předmětem práce bude navržení marketingové strategie společnosti Telefónica O₂. Cílem této marketingové strategie je přispět k dosažení níže definovaných cílů.

Marketingová strategie vychází z výsledků dotazníkového šetření provedeného pomocí webových stránek a dalších relevantních zdrojů informací. Na získané informace jsou účelně aplikovány vybrané nástroje a postupy marketingu a managementu, aby byly vytvořeny podmínky pro dosažení cílů marketingové strategie.

Telefónica O₂ získá z diplomové práce poměrně komplexní informace o úzce definované skupině zákazníků, jejich zvycích, potřebách a názorech. Dotazníkové šetření může společnost využít jako pilotní šetření, na jehož základě bude provedeno plnohodnotné šetření na větším vzorku respondentů, jehož výsledky budou dopočitatelné na celou cílovou populaci. Opatření navržená v diplomové práci jsou externím náhledem na danou problematiku, který je oproštěn od vnitropodnikového pohledu na věc. Bez detailní znalosti interních informací jako např. nákladových položek není možné rozhodnout o realizaci daných kroků. Navržené kroky tedy musí být nejprve konfrontovány s realitou a následně mohou být uplatněna ta opatření, která budou pro společnost skutečně výhodná.

Zpracování diplomové práce mělo také velký přínos pro mě jako autora práce. Značně jsem si rozšířil znalosti z oblasti telekomunikačního trhu, získal větší přehled o chování a návycích cílové populace a seznámil jsem se s praktickou realizací marketingového výzkumu a jeho nástrahami.

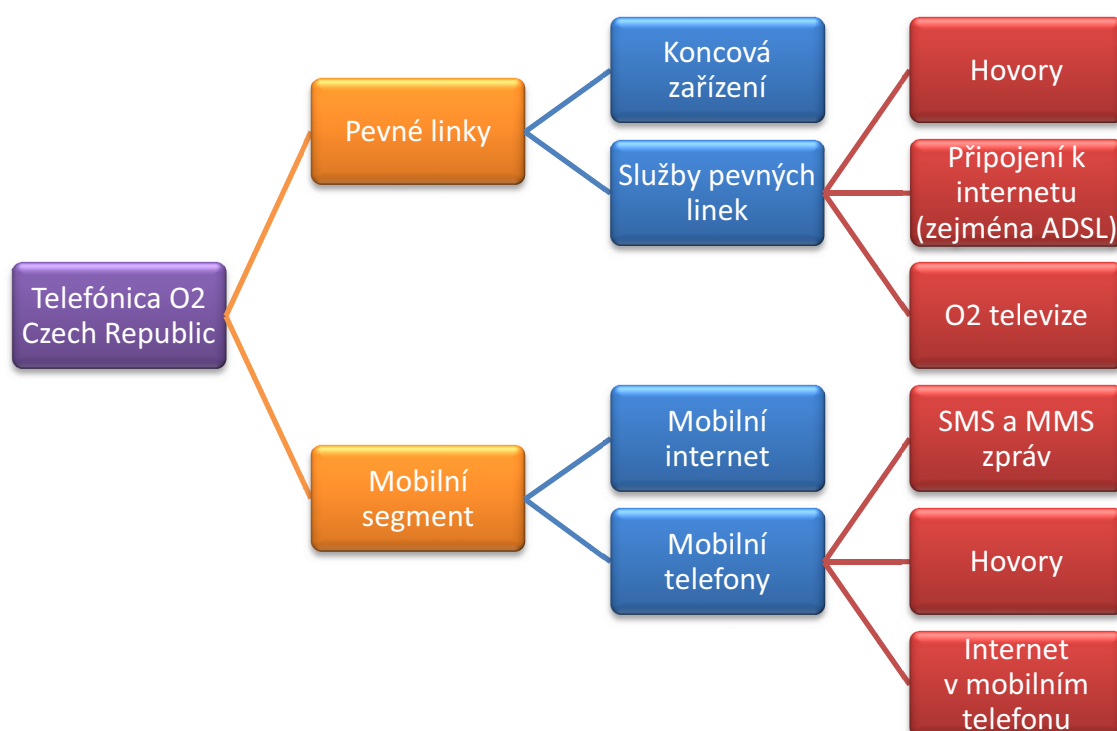
2 Vymezení problému a cíle práce

Před samotným vymezením problému je zapotřebí uvést základní informace o subjektu, kterého se problém týká tj. společnosti Telefónica O₂ Czech Republic, a.s.

2.1 Základní informace o společnosti

„Telefónica O₂ Czech Republic je předním integrovaným telekomunikačním operátorem na českém trhu. V současnosti provozuje více než sedm miliónů mobilních a pevných linek, což z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě.“ (Telefónica O₂, 2010)

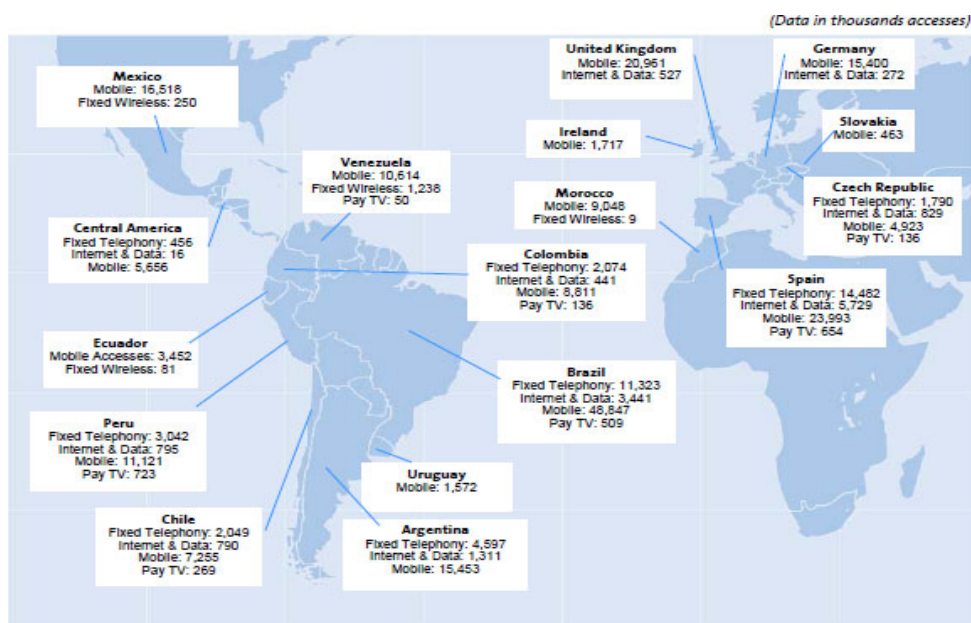
„Nabízí nejucelenější nabídku hlasových a datových služeb v České republice. Velkou pozornost věnuje využití růstového potenciálu především v datové a internetové oblasti. Společnost provozuje nejrozsáhlejší pevnou a mobilní síť včetně sítí 3. generace – datovou síť CDMA a síť UMTS, která umožňuje přenos dat, hlasu, obrazu a videa. Telefónica O₂ Czech Republic je zároveň předním poskytovatelem ICT služeb v zemi.“ (Telefónica O₂, 2010)



Obr. 1: Produkty nabízené společností Telefónica O₂ Czech Republic

„V rámci mezinárodní skupiny Telefónica patří Telefónica O₂ Czech Republic ke skupině Telefónica Europe. Telefónica Europe je obchodní divizí společnosti Telefónica, S.A., která poskytuje služby v oblasti mobilního a fixního volání a DSL připojení ve Velké Británii, Irsku, Německu, České republice, na Slovensku a na ostrově Isle of Man. Má více než 49 miliónů zákazníků mobilních a pevných služeb. S výjimkou Isle of Man (Manx Telecom) užívají všechny organizační jednotky značku O₂. Telefónica Europe vlastní 50 % podíl v britské a irské pobočce Tesco Mobile a společný podnik Tchibo Mobilfunk v Německu. Ředitelství společnosti Telefónica Europe sídlí ve Slough ve Velké Británii.“ (Telefónica O₂, 2010)

„Společnost Telefónica je z hlediska tržní kapitalizace jednou z největších telekomunikačních firem na světě. Své obchodní aktivity zaměřuje především na služby pevné a mobilní telefonie, přičemž za klíčový nástroj k rozvoji obojího považuje širokopásmové připojení. Společnost ve významném rozsahu působí celkem v 25 zemích světa a počet jejích zákazníků dosahuje více než 260 milionů. Její zastoupení se soustřeďuje na Španělsko, Evropu a země Latinské Ameriky, kde realizuje svou růstovou strategii. Telefónica je 100% soukromá společnost, akcie společnosti jsou kotované na burze v Madridu a dalších burzách a dělí se o ně více než 1,5 miliónu přímých akcionářů.“ (Telefónica O₂, 2010)



Obr. 2: Společnost Telefónica a její celosvětové zastoupení, převzato z (Telefónica O₂, 2010)

V následujících tabulkách jsou uvedeny hlavní ukazatele, které dobře popisují současný stav společnosti a její vývoj v čase:

Tab. 1: Základní ekonomické ukazatele Telefónica O₂ Czech Republic

Přepřepočováno z (O2: Výroční a pololetní zprávy, 2010)

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Čistý zisk (mil. Kč)	8 020	10 386	11 628	11 666
Aktiva celkem (mil. Kč)	117 665	113 552	103 623	92 768
Vlastní kapitál (mil. Kč)	88 481	82 792	78 168	73 879
Výdaje na investice (mil. Kč)	6 500	7 807	8 088	6 489

Tab. 2: Ostatní ukazatele společnosti Telefónica O₂ Czech Republic

Přepřepočováno z (O2: Výroční a pololetní zprávy, 2010)

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Pevné telefonní linky (v tisících)	2 402	2 069	1 893	1 771
ADSL přípojky (v tisících)	470	570	631	725
Placená televize - O ₂ TV (v tisících)	16	73	115	138
Počet aktivních mobilních zákazníků v České republice* (v tisících)	4 864	5 126	4 802	4 945
z toho smluvní zákazníci	1 875	2 244	2 519	2 814
z toho zákazníci předplacených služeb	2 989	2 882	2 283	2 130
Počet zaměstnanců skupiny	9 416	9 221	9 096	8 687

*Pozn. Od roku 2008 došlo ke změně metodiky, a tak data nejsou plně srovnatelná s předchozími roky

2.2 Vymezení problému

V současnosti je situace na trhu mobilních operátorů poměrně přehledná a základní subjekty konkurenčního boje jsou delší dobu známy. Vstup dalšího subjektu na trh je sice možný, ale spíše ho lze čekat v delším časovém horizontu. Dalo by se tak říci, že trh je z hlediska počtu subjektů na trhu či příchodu nových subjektů „zakonzervován“. Průměrná měsíční míra odchodu zákazníků Telefónica O₂ však neustále roste, a to jak v absolutním, tak i v relativním vyjádření. Při slabě rostoucím počtu zákazníků telekomunikačního trhu lze situaci zjednodušeně interpretovat tak, že zákazníci Telefónica O₂ stále častěji a ve větším množství odcházejí ke konkurenčním operátorům. Další problém představuje postupné nasycování tohoto trhu (měřeno počtem aktivních SIM karet připadajících v průměru na 100 obyvatel). Tento problém

se již týká všech operátorů. V předchozích letech měli operátoři mezi nově příchozími zákazníky velmi vysoký podíl těch, kteří dříve u žádného operátora nebyli. V současnosti však stále vzrůstá podíl zákazníků, kteří přecházejí mezi operátory nebo začínají využívat služeb více než jednoho operátora.

2.3 Vymezení cílů

V rámci diplomové práce nelze navrhnout takovou marketingovou strategii, která by pokryla veškeré činnosti související s veškerou marketingovou aktivitou tak velkého podniku jako je Telefónica O₂. Zvažoval jsem proto strategii, která je primárně zaměřena na určitou omezenou skupinu osob.

Dle statistik je používání mobilních telefonů nejrozšířenější mezi mladými lidmi a lidmi s vysokým vzděláním. Domnívám se, že s rostoucí úrovní vzdělání roste pravděpodobnost výskytu uživatelů schopných pochopit složitější funkce mobilního telefonu a využívat ve větší míře nové telekomunikační služby. Historie ukázala, že generace mladých lidí je schopna rozšířit nový typ telekomunikačních služeb mezi širší veřejnost. Telefónica O₂ klade důraz na inovace poskytovaných služeb a z toho důvodu by pro ni tato kategorie osob měla být jednou z nejdůležitějších.

Jako hlavní cíle práce jsem si proto zvolil:

1. Formulace předběžných marketingových strategií Telefónica O₂ na trhu mobilních telekomunikačních služeb za účelem udržení stávajících zákazníků a získání zákazníků nových. Důraz bude kladen zejména na cílovou populaci vysokoškolských studentů či vysokoškolsky vzdělaných osob ve věku 18 až 35 let.
2. Získání a souhrn relevantních informací o této cílové skupině pro účely společnosti Telefónica O₂.
 - a) Informace by mohly posloužit jako sekundární zdroj informací pro jiná šetření, nebo jako podpůrný zdroj informací pro rozhodování.
 - b) Na dotazníkové šetření může Telefónica O₂ navázat a v takovém případě by provedené šetření bylo šetřením pilotním.

Tyto cíle jsou více konkretizovány v kapitole 4.1.5.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Strategie

3.1.1 Definice strategie

Strategie dle Keřkovského (2006) vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle, přičemž cíle jsou chápány jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie tak zahrnuje cíle, kterých má firma dosáhnout a způsoby jejich dosažení.

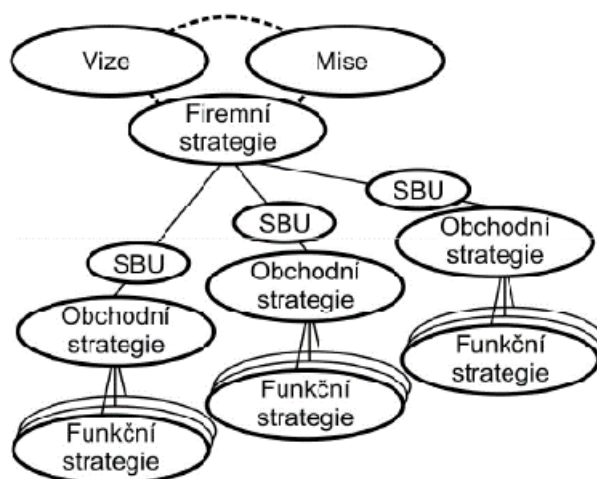
Je třeba brát v úvahu, že strategie vytvořené k různým účelům se od sebe mohou vzájemně lišit v následujících charakteristikách:

1. Časový horizont – dlouhý ↔ krátký.
2. Zdroje informací – externí ↔ interní.
3. Frekvence výskytu – malá ↔ velká.
4. Možnost opravy – malá ↔ velká.
5. Podrobnosti informací – souhrnné ↔ detailní.
6. Stupeň určitosti – neurčité ↔ určité.
7. Zahrnuté zdroje – malé ↔ velké.
8. Závažnost rozhodnutí – malá ↔ velká. (ZICH, 2010)

Rozdílné charakteristiky jsou dány také odlišným charakterem cílů, kterých má být dosaženo. To je jedním z důvodů proč nelze předložit určitou univerzální šablonu toho jakým způsobem při tvorbě strategie postupovat. Tvůrce strategie by si měl být vědom většiny metodických nástrojů pro tvorbu strategie. Ve většině případů se při volbě strategie dle jejího charakteru vyberou pouze některé metodické nástroje a vhodně se aplikují na specifické informace o firmě či odvětví. Podle této filozofie bude vytvořena taky tato marketingová strategie.

3.1.2 Hierarchie strategií

Marketingová strategii představuje jednu z funkčních strategií společnosti. Před její tvorbou je zapotřebí si definovat postavení této strategie v rámci ostatních strategií běžně vytvářených ve firmách. Toto postavení ilustruje Obr. 3:



Obr. 3: Hierarchie strategií, převzato z (ZICH, 2010)

Vize, mise a hodnoty obsahují základní proměnné, které udávají charakter firemní strategie. Většina velkých firem je složena z více strategických obchodních jednotek (Strategical business units - SBU). Každá z těchto jednotek má pak svoji vlastní obchodní strategii. Obchodní strategie se dále skládají z jednotlivých funkčních strategií (marketingová, finanční, výrobní, lidských zdrojů atd.).

3.1.3 Vize

Jakubíková (2005) považuje vizi za: „základní zaměření aktivit firmy“, Keřkovský (2006) vizi definuje jako: „základní představy zakladatelů firmy.“

3.1.4 Mise (poslání)

Neexistuje jednotná definice mise. Diplomová práce se bude držet definice Jakubíkové (2005), dle které mise stručně vyjadřuje poselství firmy vůči zákazníkům, vlastním zaměstnancům a veřejnosti, které říká, proč firma existuje.

3.1.5 Hodnoty

Představují úzce vymezenou skupinu obecných principů, kterých se firma drží při cestě za plněním svých cílů. Hodnoty zároveň sdělují, uvnitř i vně firmy, co je pro firmu důležité.

3.1.6 Cíle

Bylo již definováno, že strategie představuje způsob, jakým chceme dosáhnout vytyčených cílů. Zároveň bylo zdůrazněno, že strategie mohou mít určitou hierarchii. Z toho logicky vyplývá, že i cíle mají určitou hierarchii. Bez ohledu na postavení jednotlivých cílů v této hierarchii by všechny cíle měly být v souladu s korporátní vizí, misí a hodnotami.

3.1.6.1 Princip SMART

Základním předpokladem pro dosažení cíle je jeho správná formulace. Princip SMART představuje kroky, které napomáhají k jeho správné formulaci. Cíle by měly být:

1. **Specific** – Konkrétní.
2. **Measurable** – Měřitelné.
3. **Attainable but challenging** - Dosažitelné a zároveň inspirující.
4. **Relevant and recorded** - Relevantní a zaznamenané.
5. **Time frame** - Časově vymezené. (ZICH, 2010)

3.2 Marketing

3.2.1 Definice marketingu

Nejkratší definice marketingu v pojetí Kotlera (2006) zní: „Marketing představuje uspokojování potřeb zákazníků ziskovým způsobem“. Tato definice je sice stručná, ale považuji ji za příliš obecnou.

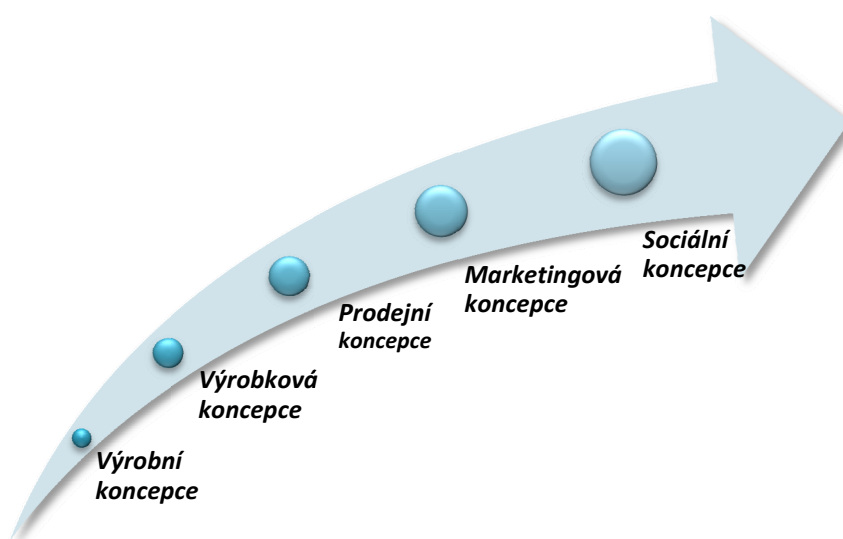
Za daleko lepší považuji definici Světlíka (1992): „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

Existuje spousta dalších definic marketingu. Naprostá většina z nich se snaží vyjádřit skutečnost, že marketing slouží k zjišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny. Základem marketingu je tedy směna – proces, pomocí kterého

lidé získávají to, co potřebují nebo po čem touží, za určitou protihodnotu (peníze, výrobek či služba). (FORET, 2003b)

3.2.2 Vývoj marketingové koncepce

Existuje pět základních podnikatelských koncepcí, které určují, jakým způsobem podnik komunikuje se svým okolím, jak zjišťuje situaci na trhu a jakým způsobem komunikuje se svými obchodními partnery a zákazníky.



Obr. 4: Vývoj marketingové koncepce, vytvořeno na základě (KOTLER, 2001)

Výrobní koncepce byla široce rozšířená v době, kdy existoval relativně vysoký převis poptávky nad nabídkou. Podniky tak kladly důraz na růst objemu produkce a snižování výrobních nákladů pomocí technických inovací za účelem zvýšení dostupnosti výrobků zákazníkům. Tato koncepce přestává být účinnou, jakmile vysoký převis poptávky po zboží nad jeho nabídkou neexistuje. (KOTLER, 2001)

Výrobová koncepce klade důraz na kvalitu, funkčnost a design. Počítá se s tím, že zákazník tyto vlastnosti preferuje a je ochoten si za ně taktéž patřičně zaplatit. Podniky realizující výrobovou koncepci se tak zaměřují na produkci špičkových výrobků či poskytování vysoce nadstandardních služeb. Bezbrhé uplatňování této koncepce může vést k tzv. marketingové krátkozrakosti, kdy se podnik příliš soustředí na výrobek nebo službu a spotřebitelům věnuje jen malou pozornost. Výrobky či služby pak nemusí

splňovat požadavky spotřebitele nebo mohou mít charakteristiky málo či úplně nevyužitelné spotřebitelem. (KOTLER, 2001)

Prodejní koncepce již věnuje, na rozdíl od předchozích koncepcí, pozornost spotřebiteli. Podniky aplikující tuto koncepci se snaží spotřebitele informovat o výrobku či službě pomocí intenzivní propagace tak, aby jej spotřebitel koupil. Nesnaží se tak zjistit tužby spotřebitele, ale spoléhají na intenzivní propagaci, do které vkládají značnou část svých finančních prostředků. (KOTLER, 2001)

Marketingová koncepce, stejně jako koncepce prodejní, věnuje pozornost spotřebiteli. Tentokrát se však snaží o pochopení trhu a od kterého se odvíjí výrobní (popř. výzkumné a vývojové) aktivity v podniku. Podnik se při aplikaci této koncepce zaměřuje na plnění požadavků a přání zákazníků. (KOTLER, 2001)

Hlavní rysy marketingové koncepce:

1. Orientace na zákazníka.
2. Zaměření se na cílové trhy.
3. Koordinace marketingu s ostatními vnitropodnikovými funkčními oblastmi.
4. Dosahování podnikových cílů (zejména požadovaných ekonomických výsledků).

Sociální koncepce se stejně jako marketingová koncepce snaží dát do souladu zájmy podniku (zisk) a zákazníků (uspokojování potřeb). K tomu přidává další aspekt, a to širší společnost a její zájmy. Koncepce tak klade důraz na trvale udržitelný rozvoj. Pro firmy je aplikování tohoto konceptu v mnohých případech značně finančně náročné. Uplatňování této koncepce sice zvýší prestiž firmy v očích společnosti, ale zároveň podniku značně zvýší jeho náklady. (KOTLER, 2001)

Diplomová práce bude vycházet z principů, které jsou typické zejména pro marketingovou koncepci.

3.3 Marketingová strategie

Základní rámec marketingové strategie v pojetí Winera (2006) zahrnuje:

1. Cíle, kterých má být dosaženo – slouží jako podklad pro vyhodnocení úspěšnosti marketingové strategie.
2. Možné strategické alternativy – vymezení cílových skupin zákazníků, na které se chceme zaměřit.
3. Cíloví zákazníci – upřesnění parametrů zvolených cílových skupin zákazníků.
4. Identifikace konkurentů pro cílovou skupinu zákazníků.
5. Výběr nabízených produktů
6. Prezentace podstaty strategie cílovým zákazníkům.
7. Marketingový mix.

3.4 Marketingové řízení

Marketingové řízení v pojetí Armstronga (1998) představuje analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů vedoucích k výhodné směně s cílovými zákazníky za účelem dosažení cílů organizace.

Pro Foreta (2003b) představuje řízení marketingu algoritmický proces s pěti opakujícími se kroky:



Obr. 5: Proces řízení marketingu, přepracováno z (FORET, 2003b)

3.5 Strategický řídicí a strategický marketingový proces

Horáková (2003) popisuje strategický řídicí proces jako soubor činností a rozhodnutí vedoucích k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Tento proces zajišťuje dlouhodobé směřování firmy tak, aby bylo naplněno firemní poslání a dosaženy firemní cíle. Strategický marketingový proces respektuje cíle a omezení vyplývající ze strategického řídicího procesu. Musí tak vycházet ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena.

Strategický marketingový proces tvoří v pojetí Horákové (2003) tři po sobě následujících etapy:

1. Plánovací etapa.
2. Realizační etapa.
3. Kontrolní etapa.

Plánovací etapa zahrnuje následující kroky:

1. Marketingová situační analýza.
2. Stanovení marketingových cílů.
3. Formulování marketingových strategií.
4. Sestavení marketingového plánu.

Z výše uvedeného je patrné, že proces řízení marketingu definovaný Foretem (viz Obr. 5) a strategický marketingový proces popisovaný Horákovou mají dvě stejné fáze (realizační a kontrolní fázi). U strategického marketingového procesu je marketingová situační analýza základem celého plánování a je na ni kladen obrovský důraz. Na jejím základě jsou pak stanoveny marketingové cíle. U procesu řízení marketingu popisovaného Foretem máme zadán v počáteční fázi určitý problém (problémy) a výzkumný cíl (výzkumné cíle). Marketingové cíle jsou tak obvykle stanoveny již na samotném počátku, na základě určitého známého problému.

Diplomová práce bude vycházet zejména z konceptu marketingového řízení definovaného Foretem (2003b), z konceptu strategického marketingového procesu pak bude využita zejména marketingová situační analýza.

3.5.1 Marketingová situační analýza

Při marketingové situační analýze dochází k analyzování faktorů působících na firmu. Tyto faktory lze rozdělit na faktory interního (vnitřního) a externího (vnějšího) okolí firmy.

1. Faktory vnějšího okolí firmy

Faktory vnějšího okolí firma není schopna vlastními silami ovlivnit, a pokud ano, tak jen ve velmi omezené míře. Přestože firma nemůže tyto faktory sama plně kontrolovat, tak jejich identifikace je pro tvorbu úspěšné strategie klíčovou záležitostí.

Vnější okolí firmy lze dle Zicha (2010) dále dělit na obecné a oborové okolí:

a) Faktory obecného okolí (makrookolí)

Tyto faktory působí na všechny ekonomické subjekty bez ohledu na odvětví, ve kterém podnikají. V praxi se používá pro jejich analýzu několik metod, přičemž asi nejznámější je analýza SLEPT. Tyto faktory obecného okolí dělí do pěti kategorií:

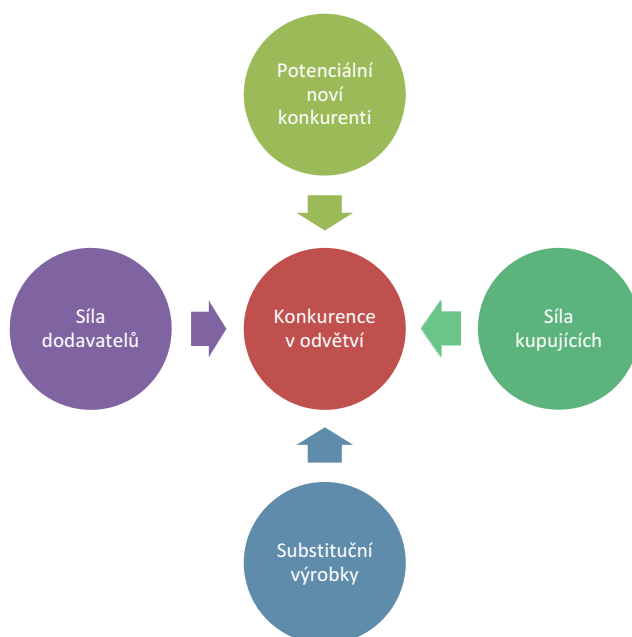
1. Sociální (Social)
2. Právní (Legal)
3. Ekonomické (Economical)
4. Politické (Political)
5. Technologické (Technological) (ZICH, 2010)

Při sestavování analýzy by měly být brány v potaz pouze faktory, které jsou relevantní pro danou firmu a problematiku.

b) Faktory oborového okolí

Oborové okolí bývá některými autory (FORET, 2003b; VAŠTÍKOVÁ, 2008) nazýváno také jako mikrookolí či externí mikroprostředí. Faktory oborového okolí nepůsobí již na všechny firmy, ale jsou specifické pro každý obor. Za hlavní faktory mikrookolí působící na podnik lze považovat dodavatele, zákazníky a konkurenty. Z toho důvodu bývají pro strategické účely prováděny analýzy zákazníků, dodavatelů a konkurence. Pro hromadnou analýzu těchto faktorů

se využívá tzv. Porterův model pěti sil, který ke zmíněným faktorům přidává hrozbu vstupu nových konkurentů a možné substituční výrobky/služby.



Obr. 6: Porterův model pěti sil, přepracováno z (FORET, 2003b)

2. Faktory vnitřního prostředí firmy (interní faktory)

Vašítková (2008) nazývá toto prostředí interním mikroprostředím. Existuje několik metodických nástrojů sloužících ke komplexnímu popsání těchto faktorů. K nejznámějším analýzám interních faktorů patří:

1. analýza funkčních oblastí podniku (výroba, finance, marketing atp.)
2. analýza hodnotového řetězce
3. analýza zdrojů
4. analýza „7S“
5. analýza managementu a vlastníků
6. analýza stávajících cílů a strategie (ZICH, 2010)

V samotné praxi jsou využívány pouze některé metody nebo jejich kombinace. Problémem bývá totiž dostupnost informací pro některé z analýz či přílišná obecnost některých metod (např. metoda „7 S“).

Existují také typy analýz, které jdou často napříč vnitřním i vnějším prostředím firmy. Jedná se o metody portfolio analýz a analytické matice hodnotící pozici firmy, výrobku popř. značky na trhu.

SWOT analýza

SWOT analýza je pravděpodobně nejznámější analýzou/metodickým nástrojem managementu a marketingu. V této analýze se v matici kombinují silné (strengths) a slabé stránky (weaknesses) vnitřního okolí firmy s příležitostmi (opportunities) a hrozbami (threats) pocházejícími z vnějšího okolí firmy. Při porovnání dostupných pramenů jsem došel k závěru, že seskupení faktorů v matici může mít dvojí podobu:

1. Silné a slabé stránky zahrnují faktory interního mikroprostředí a externího mikroprostředí (oborového okolí), příležitosti a hrozby zahrnují faktory makroprostředí (obecného okolí). (FORET, 2003b; VAŠTÍKOVÁ, 2008)
2. Silné a slabé stránky zahrnují faktory interního mikroprostředí, příležitosti a hrozby zahrnují faktory makroprostředí (obecného okolí) a externího mikroprostředí (oborového okolí). (ZICH, 2010)

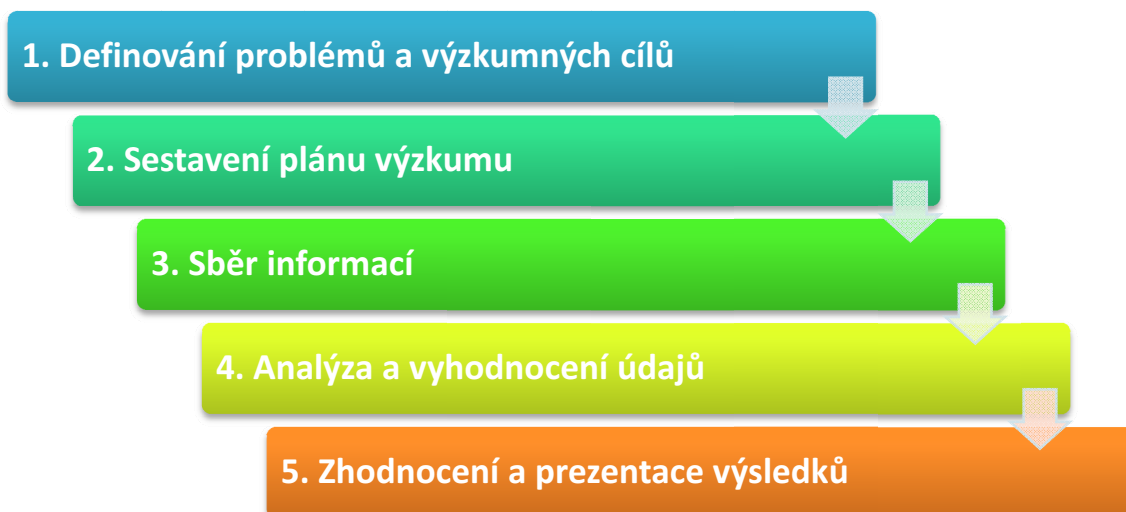
Osobně považuji za přínosné zvážit oba dva přístupy. Na základě vzájemných kombinací jednotlivých silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami je možno vymyslet některá strategická opatření, která bez nás bez použití SWOT analýzy nenapadla.

Metoda MAP

Metoda MAP se používá k hodnocení vývoje a hledání trendů. Její název je odvozen z počátečních písmen anglických slov – Monitor, Analyse, Predict. V češtině to znamená: monitoruj, analyzuj a předvídej vývoj. (KEŘKOVSKÝ, 2006)

3.6 Marketingový výzkum

Úspěšná aplikace marketingová koncepce je založena na uspokojování potřeb zákazníka. K tomu, aby bylo dosaženo uspokojení zákaznických potřeb je třeba potřeby nejprve zjistit. Získání těchto informací lze zabezpečit pomocí metod marketingového výzkumu. Marketingový výzkum se skládá z pěti na sebe navazujících fází viz Obr. 7:



Obr. 7: Marketingový výzkum a jeho fáze, předpracováno z (VAŠTÍKOVÁ, 2008)

Podle Vašítkové (2008) marketingový výzkum představuje: „spojení firmy poskytující služby či výrobky s trhem prostřednictvím informací. Informace z trhu jsou systematicky získávány, analyzovány a jejich interpretace slouží pro řízení marketingových činností firmy, tak i pro řízení firmy samotné.“

Zde je třeba zdůraznit, že existují dva často chybně zaměňované pojmy – marketingový výzkum a marketingový průzkum. Zásadní rozdíl mezi nimi spočívá v jejich systematickosti. Marketingový výzkum je aktivitou systematickou, dlouhodobou a komplexní, průzkum trhu pak slouží k řešení jednotlivých aktuálních problémů a k jednorázovému zjišťování potřebných informací.

3.6.1 Definování problému a výzkumných cílů

Představuje jednu z nejdůležitějších fází výzkumu. V této fázi je třeba definovat, co chcí pomocí marketingového výzkumu zjistit. Před prováděním marketingového výzkumu musí existovat nějaký problém (problémy). Na základě definice problému stanovujeme cíl (cíle) výzkumu. Cíl výzkumu bývá často vyjádřen formou hypotéz (doloženy fakty) či domněnek (založeny na úsudku).

Vymezení cíle nám do jisté míry determinuje výzkumnou metodu, kterou použijeme. V zásadě existuje pět typů výzkumných projektů:

1. Monitorovací výzkum – permanentní sběr dat a jejich analýza.

2. Badatelský (explorační) výzkum – shromažďování základních údajů zejména tam, kde je cíl výzkumu velmi široce definován, nebo nemáme dostatek informací o problému.
3. Popisný (deskriptivní) výzkum – popisuje určité veličiny za účelem poskytnutí přesných informací o vybraných charakteristikách daného trhu.
4. Kauzální výzkum – zkoumá příčiny problémů s cílem prověřit vztahy příčiny a následku.
5. Prognostický výzkum – šetří současné vývojové trendy a určuje možný stav sledovaných jevů v budoucnu. (FORET, 2003b)

3.6.2 Sestavení plánu výzkumu

Cílem plánu výzkumu je zajištění plynulého průběhu realizace výzkumu. Plán má vymezit všechny fáze výzkumu věcně a časově. Obsahuje stanovení informačních zdrojů, výzkumných přístupů a nástrojů. (FORET, 2003b)

3.6.2.1 Oblast marketingového výzkumu

Podle Foreta (2003c) existují tři hlavní oblasti, ve kterých je prováděn marketingový výzkum:

1. Výzkum celkové tržní situace
2. Výzkum vnímání
3. Výzkum nástrojů marketingového mixu

ad 1) Výzkum celkové tržní situace

1. Výzkum velikosti trhu – tržní potenciál, tržní kapacita, tržní podíl
2. Výzkum subjektů trhu – konkurenti, zákazníci, zprostředkovatelé, dodavatelé
3. Segmentační výzkum.
4. Výzkum potřeb

ad 2) Výzkum vnímání

1. Vnímání produktu
2. Vnímání značky

3. Vnímání firmy

Ad 3) Výzkum nástrojů marketingového mixu (FORET, M., 2003c)

3.6.2.2 Typ zjišťovaných informací

Zjišťované informace mohou mít kvantitativní či kvalitativní charakter. Kvantitativní informace nám určují množství, velikost, objem atd. a jednotlivé hodnoty měřeného znaku tak lze vzájemně porovnávat pomocí aritmetických operací. Kvalitativní informace nejsou přímo měřitelné a charakterizovány jsou zejména slovním hodnocením. Nelze tak s nimi provádět základní aritmetické operace a míra nejistoty je u nich často vyšší než u kvantitativních informací. (SVĚTLÍK, 2010)

3.6.2.3 Zdroje informací

Zdroje informací se v marketingovém výzkumu dělí na primární a sekundární.

Primární informace získáváme pomocí primárního marketingového výzkumu (field research). Takovéto informace bývají obvykle shromažďovány pro účely řešení aktuálního problému. Obvyklou výhodou primárních informací je jejich relevance, validita, nevýhodou naopak nákladnost jejich získání. (FORET, 2003b)

Sekundární informace získáváme pomocí sekundárního marketingového výzkumu (desk research). Tyto informace získáváme z jiných zdrojů např. literatury či jiných primárních výzkumů. Ještě před provedením primárního šetření bychom se měli pokusit získat alespoň část informací z těchto zdrojů, jelikož jejich nezanedbatelnou výhodou jsou nízké náklady a rychlost jejich získání. Jejich hlavní nevýhodou možná zastaralost dat. Některé z těchto zdrojů mohou být nepřesné, neúplné či nespolehlivé. (FORET, 2003b)

Ostře bych se však ohradil proti obecnému připisování těchto negativních vlastností všem zdrojům sekundárních dat. Údaje poskytované např. Českým statistickým úřadem jsou získány na vzorku respondentů, který je mnohonásobně vyšší, než jaký si mohou agentury zabývající se průzkumem trhu dovolit.

3.6.2.4 Technika získávání informací

1) Primární marketingový výzkum

U primárního marketingového průzkumu existují tři hlavní techniky používané k získávání informací:

Pozorování

Prováděno zvláště vyškolenými pracovníky. Ti získávají aktuálních informací pozorováním relevantních jednotek v relevantním prostředí.

Experiment

Experiment představuje vědecky nejhodnotnější způsob získávání informací. Jeho cílem odhalení kauzálních vztahů mezi příčinou a následkem. Může být prováděn ve zvláště organizovaném prostředí (laboratorní experimenty) nebo v přirozeném marketingovém prostředí (experimenty přirozené). (VAŠTÍKOVÁ, 2008)

Dotazování

Nejčastější metoda primárního výzkumu. Nezbytnou podmínkou validity a porovnatelnosti informací je standardizace otázek, kdy všem subjektům musí být položeny stejné otázky. V pojetí Foreta (2003b) existují v zásadě tři způsoby dotazování:

Osobní dotazování

Může se jednat o klasický dotazník či osobní rozhovor. U osobního rozhovoru provádí dotazování vyškolený pracovník. Statistické jednotky odpovídají na předem definované otázky, přičemž osobní forma kontaktu zvyšuje návratnost dotazníku i věrohodnost dat. Hlavní nevýhody představují vysoké náklady a možnost zkreslení odpovědí z důvodu obav respondentů o anonymitu. (GFK Czech, s.r.o., 2010)

Telefonické dotazování

Velmi rozšířený druh dotazování. Je vhodný zejména pro B2B výzkumy a je podstatně levnější než osobní dotazování. Je vhodné spíše pro nižší počet nepřiliš

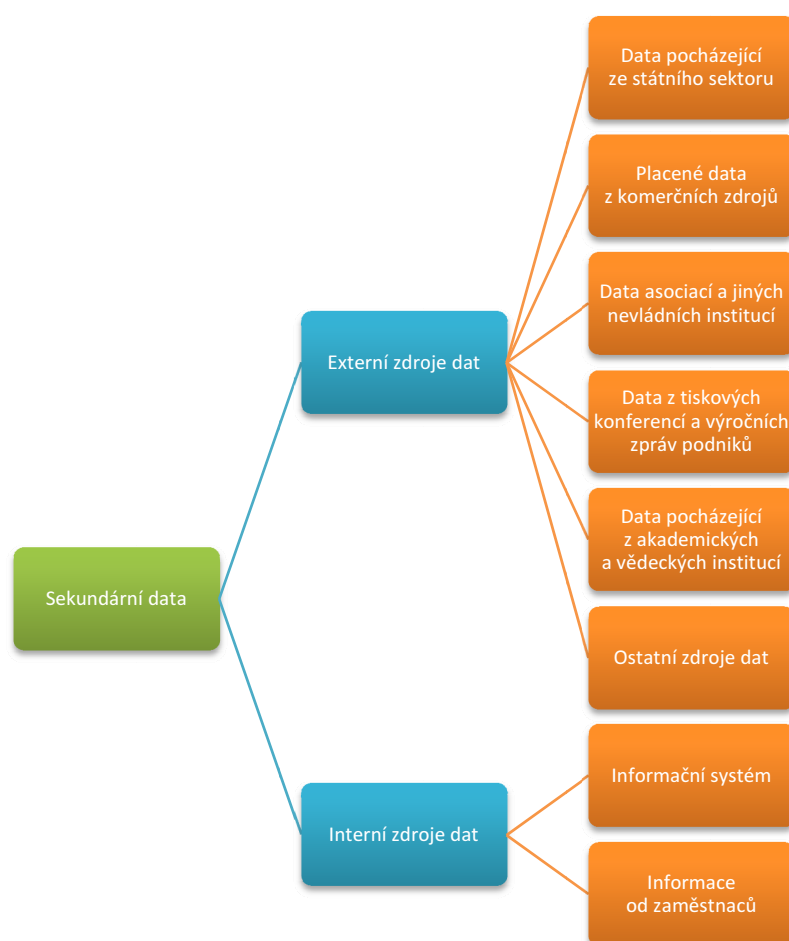
složitých otázek. Anonymita není možná, což může vést k částečně zkresleným odpovědím. (GFK Czech, s.r.o., 2010)

Samovyplňovací dotazování

Klasický dotazník je nejvíce využívanou formou samovyplňovacího dotazování. Dotazník může být distribuován poštou, nebo prostřednictvím internetu (e-mailem, vystavením na webu atd.). Hlavní nevýhodou je nemožnost kontroly skutečné identity respondenta a obvykle nízká návratnost dotazníků.

2) Sekundární marketingový výzkum

U sekundárního marketingového výzkumu je možno získat data zdarma či nákupem od určitých subjektů, které data vlastní. Existují dva různé typy dat a to interní (z vlastních zdrojů) a externí (zdroje dat se nacházejí mimo podnik). Externí a interní zdroje dat lze dále členit viz Obr. 8.



Obr. 8: Zdroje sekundárních dat, přepracováno z (PROCTOR, 2005)

3.6.2.5 Metodologické vymezení výzkumu

Výzkum a průzkum

Jak již bylo zmíněno výše, tak marketingový výzkum je činnost systematická, marketingový průzkum činnost jednorázová.

Výzkumná sonda

Pokud není zajištěna dostatečná reprezentativnost získaných dat je na místě mluvit spíše o výzkumné sondě než o marketingovém průzkumu. (SVĚTLÍK, 2010)

Předprůzkum

Pokud je cílem výzkumu shromáždit informace nutné k uskutečnění vlastního šetření hovoříme o tzv. předvýzkumu. Jeho cílem je zjistit, jestli existuje pro naše hypotézy či domněnky empirický podklad, jaké další hypotézy přicházejí v úvahu, jestli jsou otázky srozumitelně formulovány atd. (SVĚTLÍK, 2010)

3.6.2.6 Cílová populace (základní soubor)

Základní soubor představuje soubor všech jednotek, které vykazují z hlediska výzkumného záměru podstatné znaky. Pokud šetříme všechny jednotky, které obsahuje základní soubor, hovoříme o vyčerpávajícím zjišťování. Pokud šetříme jen určitou část základního souboru, tak hovoříme o nevyčerpávajícím (výběrovém) zjišťování. (HINDLS, 2007; VAŠTIKOVÁ, 2008)

3.6.2.7 Výběrový soubor

Základní soubor velmi často obsahuje příliš velký počet jednotek a všechny tyto jednotky nemůžou být z mnoha různých důvodů (finanční, časové atd.) šetřeny. Místo základního souboru je pak šetřen soubor výběrový. V takovém případě hovoříme o výběrovém (nevyčerpávajícím) šetření. Čím je výběrový soubor větší, tím jsou výsledky spolehlivější a více odpovídající skutečným výsledkům celého základního souboru. Mezi hlavní druhy nevyčerpávajících statistických zjišťování patří anketa, metoda základního masivu, záměrný výběr a náhodný výběr. (HINDLS, 2007)

Anketa

Anketa obvykle oslovuje pouze určitou vybranou část statistických jednotek. Dotazník hledá svoji cestu k odpovídajícímu respondentovi často pomocí sdělovacích prostředků či je zasílán adresně. Informace získané anketou nelze zobecnit na celý základní soubor. (HINDLS, 2007)

Metoda základního masivu

Tato metoda je použitelná pokud základní soubor obsahuje několik jednotek velkých a větší počet jednotek malých. Šetření je pak provedeno pouze na velkých jednotkách. Dojde ke snížení pracnosti a zrychlení šetření, ale zobecnění má malou platnost z důvodu možných specifík menších jednotek. (HINDLS, 2007)

Záměrný výběr

Odborník či skupina odborníků na základě odborného úsudku vyberou jednotky, o kterých se domnívají, že v souhrnu nejlépe umožní provést zkoumání. Záměrný výběr může mít podobu výběru typického (výběr typických jednotek) nebo výběru kvótního (snaha o strukturální shodu výběrového souboru se souborem základním dle některého pomocného znaku). (HINDLS, 2007)

Náhodný výběr

Výběr, při němž mají všechny jednotky základního souboru stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány a všechny myslitelné kombinace jednotek mají stejnou pravděpodobnost stát se výběrovým souborem. (HINDLS, 2007)

Existují další metody tvorby výběrového souboru vycházející z metody náhodného výběru. V diplomové práci nebudou použity, a proto je nebudu blíže specifikovat.

3.6.3 Sběr informací

Na informace získané pomocí marketingového průzkumu jsou kladeny následující požadavky:

1. Relevance informací – informace se musí vztahovat k řešení daného problému.

2. Validita informací – informace by měly vyjadřovat to, co skutečně potřebujeme zjistit a co nás zajímá.
3. Spolehlivost informací – při opakování stejných metod bychom měli získat stejné nebo alespoň podobné výsledky.
4. Efektivita informací – informace budou zjištěny dostatečně rychle a v přijatelných nákladech. (SVĚTLÍK, 2010; FORET, 2003b)

Aby byly požadavky kladené na získávané informace splněny, musí být dotazník správně sestaven. Existují tři typy požadavků pro správně sestavený dotazník:

1. *Účelově technické*

Formulace a sestavení otázek by mělo být takové, aby respondent odpovídal na to, co nás skutečně zajímá.

2. *Psychologické*

Vytvoření podmínek, které navozují v respondentovi pocit, že vyplnění dotazníku je snadné, žádoucí a dotazník je pro něj příjemný. Respondent by měl odpovídat stručně a pravdivě.

3. *Srozumitelnost otázek*

Respondent by měl otázkám rozumět a mělo by mu být jasné, jakým způsobem postupovat při vyplňování dotazníku. (SVĚTLÍK, 2010)

Z tohoto důvodu je velmi důležité se u dotazníku zaměřit na následující body dotazníku:

1. Celkový dojem dotazníku
2. Formulace otázek
3. Typ otázek
4. Manipulace s dotazníkem (SVĚTLÍK, 2010)

1) Celkový dojem dotazníku

Je třeba se zaměřit na následující faktory:

1. Grafická úprava dotazníku – poutavá úprava první stránky, použití vhodné barvy.
2. Úvodní text – vzbuzení zájmu respondenta, určení způsobu vyplňování, ubezpečení o anonymitě.
3. Rozsah dotazníku – do 40-50 otázek.

4. Vhodný sled otázek.
5. Optimální rozsah vyplňování dotazníku.

Z výše uvedeného vyplývají následující hlavní zásady ovlivňující celkový dojem z dotazníku – zajímavost, přitažlivost, úspornost, snadnost vyplnění a promyšlenost koncepce dotazníku. (SVĚTLÍK, 2010)

2) Formulace otázek

Existuje mnoho zásad pro formulaci otázek v dotazníku. Vybral jsem ty, které považuji za důležité a které se týkaly přímo mého dotazníku:

1. Otázky by měly být formulovány konkrétně a jasně – čím konkrétnější jsme, tím konkrétnější je odpověď.
2. Otázky by neměly být sugestivní a vést tak respondenta k odpovědi, kterou chceme slyšet.
3. Měli bychom se vyhnout používání dvojího záporu ve větě.
4. V případě choulostivých otázek (např. otázky týkající se příjmu) by měla být respondentům nabízena možnost „nechci odpovídat“.
5. Možnost „nevím“ se obvykle respondentovi nenabízí. Pokud však chceme zjistit, jak velká část respondentů nedokáže na danou otázku odpovědět, možnost „nevím“ jim můžeme nabídnout.
6. Otázka by se neměla ptát na více různých věcí zároveň (tzv. vícehlavňová otázka).
7. Do dotazníku by měly být zahrnuty kontrolní otázky. (URBAN, 2008; SVĚTLÍK, 2010)

3) Typ otázek

Otázky se dle možnosti odpovědi člení do tří základních skupin:

1. Uzavřené otázky
2. Otevřené otázky
3. Polouzavřené (polootevřené) (SVĚTLÍK, 2010)

Specifické typy otázek

1. Filtrační – otázky eliminující osoby, které k následujícímu problému nemají co říct a šetří jim tak čas spotřebovaný na čtení těchto otázek.
2. Kontrolní – ověřují věrohodnost odpovědí.

4) Manipulace s dotazníkem

Způsob distribuce a návrat dotazníků jsou jedny z klíčových faktorů celého marketingového výzkumu. Dotazníky mohou být distribuovány poštou, osobně či pomocí Internetu. Ve většině případů by měl existovat určitý seznam osob, které představují buď potenciální respondenty, nebo přepošlou dotazníky mezi další respondenty (zejména při distribuci přes internet). (SVĚTLÍK, 2010)

3.6.4 Analýza a vyhodnocení údajů

Čtvrtou fází marketingového výzkumu lze rozdělit do tří částí:

1. Tabele dat
2. Analýza dat
3. Interpretace dat (PROCTOR, 2005)

3.6.4.1 Tabele dat

Ještě před analýzou dat musí proběhnout tzv. tabele dat, což je proces transformace dat do tabulek tak, aby data byla připravena pro samotnou analýzu. Tato činnost lze dále členit do tří po sobě následujících fází – editace dat, kódování dat, dopočetí dat.

1. Editace dat

Při editaci dochází ke kontrole, korekci či modifikaci sebraných dat popř. vyřazení některých dotazníků. Častý problém představují nekonzistentní odpovědi respondentů. Důležitým krokem je taktéž rozhodnutí, jakým způsobem bude řešen problém chybějících odpovědí či neúplných dotazníků. Při editaci dat by měly být všechny tyto problémy ošetřeny tak, aby byla zajištěna potřebná kvalita získaných dat. Do procesu editace vstupují data sebraná, výstupem jsou pak dat očištěná. (PROCTOR, 2005)

2. Kódování dat

Při procesu kódování dochází k přiřazení specifických čísel jednotlivým odpovědím. Odpovědi jsou v této fázi transformovány do formy, ve které jsou lépe zpracovatelné při analýze dat. (PROCTOR, 2005)

3. Dopočet dat

Při dopočtu dat dochází k vytvoření tzv. dopočteného souboru. Při simplifikaci této problematiky lze říci, že jednotlivým respondentům jsou na základě jistých kritérií přiřazeny určité váhy. Díky tomuto kroku lze poté při analýzách výsledky s určitou chybou dopočítat pro tzv. dopočtený soubor, který by se měl co do počtu a struktury co nejvíce blížit souboru základnímu. (PROCTOR, 2005)

3.6.4.2 Analýza dat

Pro analýzu dat získaných v předchozích fázích marketingového výzkumu se používají nejčastěji následující statistické metody:

1. Třídění – rozdělení jednotek souboru do skupin, ve kterých vyniknou charakteristické vlastnosti zkoumaných jevů. Jsou tak zjišťovány četnosti vybraných znaků.
2. Měření úrovně (polohy) – střední hodnoty (aritmetický průměr, medián, modus), kvantily.
3. Měření variability – rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient.
4. Měření závislosti – regresní a korelační analýza. (SVĚTLÍK, 2010)

3.6.4.3 Interpretace dat

Interpretaci dat lze popsat jako proces slovního popisu dat získaných v předchozích fázích marketingového výzkumu.

3.6.5 Zhodnocení a prezentace výsledků

Při hodnocení a prezentaci výsledků dochází ke shrnutí poznatků získaných v předchozích krocích marketingového výzkumu. Úkolem je provést takový souhrn výsledků, který zdůrazní hlavní informace související s cílem marketingového výzkumu. Z takto získaných informací mohou vycházet další aktivity podniku jako např. třístupňový proces STP (segmentace, targeting, positioning).

3.7 Segmentace

3.7.1 Segment a segmentace

Segment představuje v marketingovém pojetí skupinu současných či potenciálních zákazníků, kteří mají obdobné určité charakteristiky, které je zároveň odlišují od ostatních zákazníků. Jednotlivé segmenty mohou mít vzájemně odlišné potřeby či preference. Tržní segmentace pak představuje proces, při němž dochází k rozdělení současných a potenciálních zákazníků do skupin (segmentů), které se vyznačují podobnými požadavky, potřebami či spotřebním chováním ve vztahu k určitému subjektu. (DUNBAR, 2004; PROCTOR, 2005),

3.7.2 Důvody segmentace

Rozpoznání rozdílů mezi zákazníky je klíčovým předpokladem pro úspěšnou marketingovou strategii. Správně provedená segmentace umožňuje lepší přizpůsobení marketingové strategie potřebám zákazníků v jednotlivých segmentech. Vytváří se tak zároveň nezbytné předpoklady pro tvorbu konkurenčních výhod pro dané segmenty.

3.7.3 Segmentační pravidla

Často jsou u autorů v různých obměnách zmiňována následující pravidla pro segmentaci:

1. Jednotlivé segmenty by měly být složeny ze zákazníků, kteří hrají důležitou roli v nákupním procesu daného produktu.
2. Jednotlivé segmenty by měly být dostatečně velké a dostatečně atraktivní, aby byl odůvodnitelný čas a práce vynaložené na jejich samostatnou obsluhu.
3. Jednotlivé segmenty by měly být vzájemně zřetelně odlišitelné.
4. Podnik by měl být schopen provést změny ve své struktuře, informačních systémech a rozhodovacích procesech, tak aby mohl efektivně zacílit a obsluhovat vybrané segmenty. (DUNBAR, 2004)

3.7.4 Způsoby segmentace

Segmentaci trhu je možné provést na základě mnoha různých hledisek. Ty lze dle Proctora (2005) rozdělit do následujících skupin:

3.7.4.1 Geografická segmentace

Pomocí geografických proměnných je možné rozdělit trh na určité územní celky (město, kraj, stát atd.). Kritéria segmentace mohou být:

1. Trvalé a přechodné bydliště
2. Velikost sídla
3. Typ sídla – velkoměsto, město, obec

Mezi geografická kritéria je někdy také řazena vzdálenost a délka dojíždění. Při volbě zmíněných kritérií je nutné posoudit dostupnost jednotlivých segmentů.

3.7.4.2 Demografická segmentace

Při segmentaci dle demografických proměnných jsou zákazníci děleni do skupin podle následujících kritérií:

1. Pohlaví
2. Věk
3. Vzdělání
4. Výše příjmu
5. Typ zaměstnání
6. Velikost domácnosti
7. Typ bydlení a jeho vlastnictví

K hlavním výhodám segmentace podle těchto proměnných patří zejména jejich snadná měřitelnost. (DUNBAR, 2004)

3.7.4.3 Psychografická segmentace

Spotřebitele lze členit do skupin také dle životního stylu, personálních vlastností, etnického původu atd. Často je tento typ segmentačních kritérií kombinován se socio-demografickými kritérii. To je dané tím, že kritéria jako příjem či pohlaví do jisté míry determinují možný životní styl jedince. (FORET, 2003b)

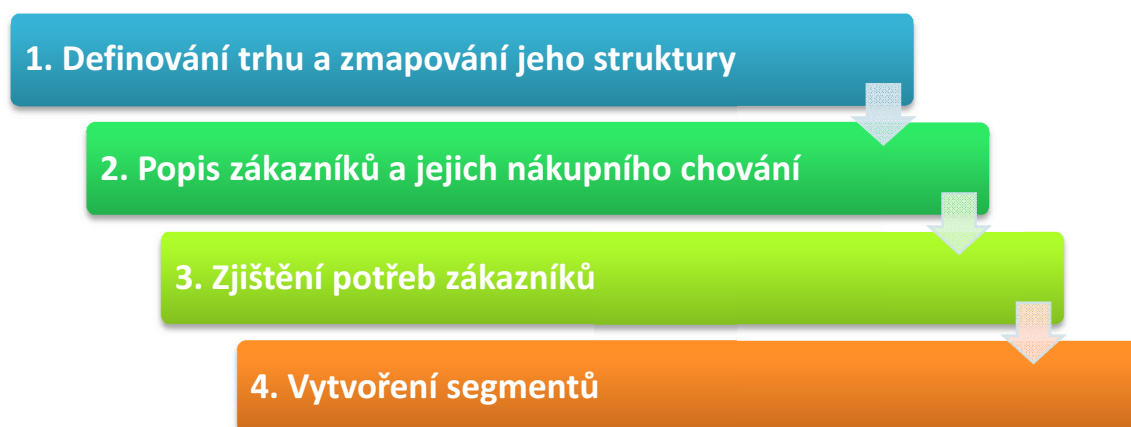
3.7.4.4 Behaviorální segmentace

Behaviorální segmentace dělí zákazníky do skupin na základě jejich vztahu k danému výrobku či službě, značce popřípadě samotné firmě. Jsou tak používána kritéria jako znalost výrobku či služby, míra užití, postoj k produktu či firmě, loajalita

zákazníků a mnohé další kritéria. Většina těchto kritérií určitým způsobem vychází z jednotlivých fází modelu rozhodování spotřebitele. (FORET, 2003b)

3.7.5 Postup při segmentaci

Proces segmentace je v pojetí Dunbara (2004) rozdělen do čtyř po sobě následujících fází viz Obr. 9:



Obr. 9: Proces segmentace, přepracováno z (DUNBAR, 2004)

Činnosti spadající do fází 1 až 3 lze provést a tudíž i zařadit do procesu marketingového výzkumu. Čtvrtou fází lze již označit za samotné jádro procesu segmentace.

3.8 Targeting - zacílení

Při targetingu dochází k posouzení a výběru segmentů, které chceme obsluhovat. Při targetingu se může zohlednit firemní portfolio výrobků a služeb, současná velikost segmentu, vývoj segmentu a konkurence v rámci segmentu. (CHALUPSKÝ, 2009)

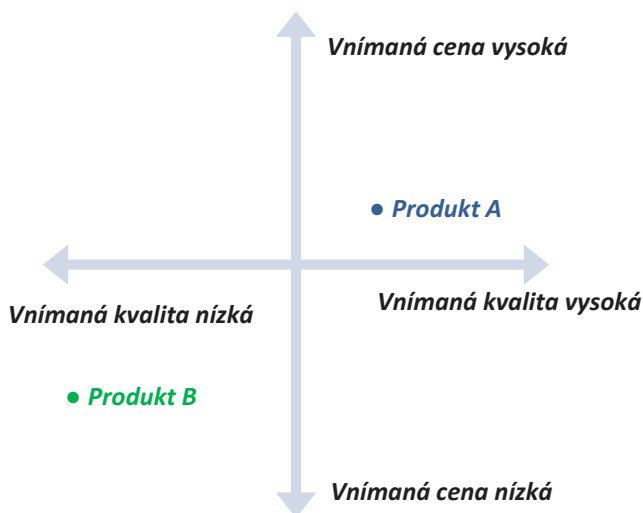
Podle Dunbara (2004) zahrnuje targeting taktéž ohodnocení atraktivity segmentu a posouzení předností (silných stránek) podniku v daném segmentu.

3.9 Positioning - umístění

„Positioning představuje proces odlišení nabídky produktu daného podniku od nabídky konkurentů.“ (VAŠTÍKOVÁ, 2008)

Pokud by byl produkt zákazníky vnímán jako produkty ostatní a ničím by se od nich nelišil, zákazníci by neměli žádný důvod k jeho koupi. Cílem positioningu je tedy umístění produktu v myslích zákazníků tak, aby produkt považovali za jiný než konkurenční výrobky např. lepší, lákavější a přitažlivější. (FORET, 2003b)

Mezi dvě proměnné používané čteně při positioningu služeb patří cena služby a její kvalita. Tyto dvě proměnné nám tvoří tzv. poziční mapu viz Obr. 10. Do ní lze zanást současný či požadovaný stav vnímání služby v myslích zákazníků.



Obr. 10: Poziční mapa, přepracováno z (VAŠTÍKOVÁ, 2008)

V současné době se stává positioning založený pouze na dvou kritériích nedostatečný. Dle Winda (1982) může být positioning proveden na základě šesti kritérií:

1. Positioning založený na specifické vlastnosti služby
2. Positioning vycházející z potřeby
3. Positioning založený na základě intenzity užívání služby
4. Positioning zaměřený na určité segmenty
5. Positioning vůči konkurenčním produktům
6. Positioning podle kategorií nabízeného produktu

Existuje několik dalších typologií používaných při umísťování výrobků a služeb v myslích spotřebitelů. Blankson a Kalafatis (2004) zkoumali kritéria positioningu publikovaná různými autory za účelem jejich sjednocení. Výstupem jejich empirické studie byla sada osmi rozlišných faktorů positioningu:

1. Nejlepší, nejdražší a nejvíce sofistikovaný (Top of the range)
2. Služba (Service)
3. Vztah hodnota/cena (Value for money)
4. Spolehlivost (Reliability)
5. Atraktivnost (Attractiveness)
6. Země původu (Country of origin)
7. Jméno značky (Brand name)
8. Volitelnost (Selectivity)

Pakliže se snažíme o úpravu stávajícího postavení určité služby na trhu, tak hovoříme o tzv. repositioningu. (VAŠTÍKOVÁ, 2008)

3.10 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor základních, plně kontrolovatelných marketingových nástrojů podniku. Skládá se ze základních marketingových prvků, pomocí nichž firma dosahuje svých marketingových i firemních cílů. Marketingový mix zahrnuje faktory, pomocí kterých může firma ovlivňovat poptávku po svých produktech. Mezi základní skupiny faktorů jsou řazeny:

1. Produkt (Product)
2. Prodejní cena (Price)
3. Prodejní místo (Place)
4. Propagace (Promotion) (FORET, 2003b)

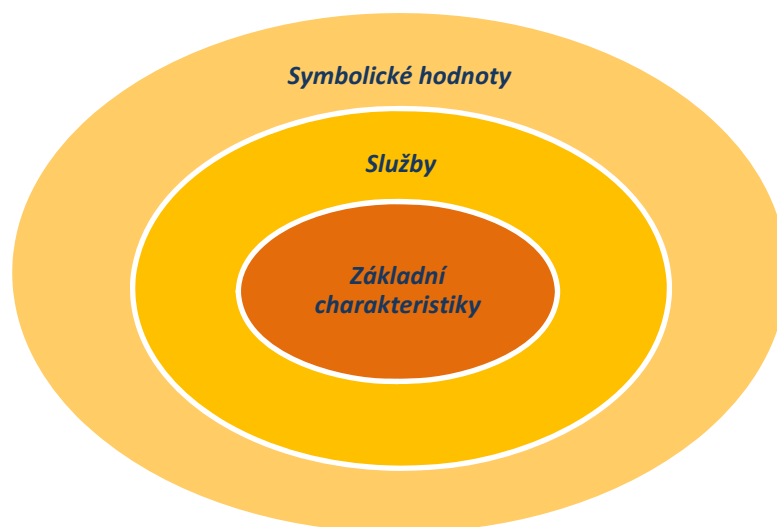
V některých případech se těmto čtyřem skupinám faktorů přidávají další tři skupiny:

5. Lidé (People)
6. Materiálové prostředí (Physical evidence)
7. Procesy (Processes) (VAŠTÍKOVÁ, 2008)

3.10.1 Produkt

Produkt představuje nejvýznamnější složku marketingového mixu. Terminologie jednotlivých autorů se nepatrně liší nicméně, pokud má produkt hmotný charakter, tak bývá označován jako výrobek. Pokud je produkt nehmotného charakteru, lze hovořit

o službě. Produkt obvykle není kupován pouze pro svou základní funkci. Jeho nákup závisí i na řadě dalších aspektů. Tzv. totální produkt je v pojetí Světlíka (2010) tvořen ze tří vrstev viz Obr. 11:



Obr. 11: Totální produkt, přepracováno z (SVĚTLÍK, 2010)

Mezi základní charakteristiky produktu patří jeho fyzikální a chemické vlastnosti. Do vrstvy služeb jsou zahrnovány záruky, servis, zajištění financování, poradenské služby, pojištění, platební a dodací podmínky. Mezi symbolické hodnoty patří image značky, image země původu, firemní image, módnost, styl atd. (SVĚTLÍK, 2010)

3.10.1.1 Služby

Služby se dle Sassera (1978) skládají ze tří komponent:

1. Materiální prvky – hmotné složky, které službu doplňují a umožňují její poskytnutí.
2. Smyslové požitky – souvisí s našimi smysly: vůně, barvy, zvuky, ticho atp.
3. Psychologické výhody nabídky.

Podle Janečkové (2001) lze nabídku služeb rozdělit na tzv. klíčový (základní) produkt a periferní (doplňkový) produkt. Základní produkt představuje hlavní důvod nákupu služby. Doplňkový pak k základnímu produktu přidává určitou hodnotu. Do doplňkových služeb bývají řazeny následující typy služeb:

1. Poskytování informací a poradenských služeb
2. Péče o zákazníka a jeho bezpečnost

3. Přebírání objednávek a účtování
4. Speciální služby

3.10.1.2 Životní cyklus produktu

Velmi důležitým podkladem pro marketingovou strategii je znalost životnosti produktu tj. jeho životního cyklu. Životní cyklus produktu má celkem čtyři fáze – zavádění, růst, zralost a útlum. Každá fáze životního cyklu sebou přináší rozdílnou marketingovou strategii.

3.10.2 Cena

Tvorba cenové strategie se odvíjí od marketingové strategie firmy.

3.10.2.1 Faktory ovlivňující cenu

Stanovení ceny výrobku je ovlivněno celou řadou faktorů. Ty lze dle Foreta (2003b) rozdělit do dvou skupin – vnitřní a vnější faktory.:

Vnitřní faktory

1. Cíle firmy
2. Organizace cenové politiky – míra centralizace či decentralizace cenové politiky
3. Marketingový mix
4. Diferenciace výrobků – servis, platební podmínky, poradenství atd.
5. Náklady – výše nákladů a jejich struktura

Vnější faktory

1. Poptávka – dostupnost substitutů, kupní síla a preference zákazníků atp.
2. Konkurence konkurentů na trh atp.
3. Distribuční síť
4. Ekonomické podmínky
5. Opatření státních orgánů – dána zejména regulačními orgány (ÚOHS, ČTÚ atp.)

3.10.2.2 Strategie tvorby cen

V zásadě existují tři základní strategie tvorby ceny – sbírání, pronikání a prémiová cena.

1) Strategie sbírání smetany (skimming strategy)

Strategie sbírání se nejvíce používá u produktů, které jsou zavedeny na trh jako první. Cílem této strategie je dosažení vysokého zisku na jednotku produkce za účelem úhrady nákladů na vývoj produktu. Firma využívá svého monopolního postavení v rámci daného výrobku po dobu, než s obdobným výrobkem přijde na trh i konkurence. Poté dojde k postupnému snižování ceny produktu. (Marketing: Skimming vs Penetration, 2010)

2) Strategie pronikání na trh (penetration strategy)

Firma používá nízké ceny za účelem rychlého proniknutí výrobku na trh, dosažení vyššího tržního podílu, rychlého obrátu a s ním souvisejícím zvýšením objemu výroby a snížení jednotkových nákladů. (FORET, 2003b)

3) Strategie pronikání na trh (penetration strategy)

Strategii volí firmy, které mají zájem dlouhodobě udržovat vysoké ceny svých produktů. Cílem strategie je zvýšení prestiže produktu a ovlivnění vnímání kvality produktu. Při snížení ceny by mohlo dojít k poklesu prestiže produktu, což by mělo negativní dopad na výši tržeb za tento produkt. (FORET, 2003b)

3.10.3 Distribuce

Distribuce představuje pohyb produktů z místa jejich vzniku do místa jejich spotřeby či opakovaného použití. V marketingovém pojetí distribuce představuje dle Foreta (2003b) souhrn činností všech subjektů, které se podílejí na zpřístupnění hotových produktů konečným uživatelům prostřednictvím tzv. distribučních cest. Distribuční cesta v sobě zahrnuje soubor všech činností jednotlivců a firem, které se účastní transferu výrobků a služeb z místa jejich vzniku od místa jejich konečné spotřeby či užití.

Samotnou distribuční síť tvoří tři skupiny subjektů – výrobci (prvovýrobci), distributoři (velkoobchody, maloobchody, agenti) a podpůrné organizace (pojišťovny, banky atd.). Distribuce může být přímá či nepřímá dle toho, zdali mezi dva subjekty vstupuje nějaký mezičlánek).

Dle množství a vzdáleností jednotlivých prodejen daného produktu se rozlišují tři typy distribučních strategií – intenzivní, selektivní a exkluzivní. (FORET, 2003b)

3.10.4 Propagace

Často se o faktoru propagace hovoří jako o komunikačním mixu. Ten obsahuje celou řadu nástrojů, které lze rozdělit do následujících skupin:

1. Reklama
2. Podpora prodeje
3. Public relation
4. Osobní prodej
5. Přímý marketing (VAŠTÍKOVÁ, 2008)

Při jakékoliv propagační činnosti by mělo být bráno v potaz následujících pět faktorů. Vzhledem k tomu, že byly převzaty z angličtiny, hovoříme o nich často jako o 5M faktorech:

1. Mise (Mission)
2. Sdělení (Message)
3. Použitá média (Media)
4. Peníze (Money)
5. Měření výsledků (Measurement) (FORET, 2003b)

3.10.4.1 Reklama

Reklama představuje účelové a jednosměrné sdělení, pomocí kterého firma komunikuje se stávajícími a potenciálními zákazníky většinou pomocí různých sdělovacích prostředků. Reklama může nabývat následujících podob:

1. Televizní reklama
2. Novinová reklama
3. Reklama v časopisech
4. Rozhlasová reklama
5. Venkovní reklama
6. Reklama v kinech
7. Reklama na Internetu (SVĚTLÍK, 2010; VAŠTÍKOVÁ, 2008),

Každý ze zmíněných typů má své silné a slabé stránky a ty je vždy třeba zvážit před konečným výběrem podoby reklamy.

3.10.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje časově omezený program vytvořený za účelem zvýšení objemu prodeje a zvýšení atraktivity zboží pro zákazníky. (FORET, 2003b)

Podpora prodeje může nabývat např. následujících podob:

1. Podpora na místě (POS; POP)
2. Dárkové předměty
3. Výstavy a veletrhy
4. Vzorky, kupony, prémie
5. Soutěže
6. Slevy
7. Ochutnávky
8. Speciální stánky (SVĚTLÍK, 2010)

3.10.4.3 Práce s veřejností (Public relations)

Úkolem PR je soustavné budování dobrého jména firmy a vytváření dobrých vztahů s veřejností. Cílem je ovlivnění postoju širší veřejnosti k firmě požadovaným způsobem. Při práci s veřejností musíme zohlednit jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku. Mezi často využívané prostředky PR patří např. veřejně publikované výroční zprávy, sportovní a kulturní akce, akce pro zaměstnance, sponzoring atd. (FORET, 2003b)

3.10.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej představuje formu komunikace s jedním nebo více zákazníky, jejímž cílem je dosažení prodeje produktu. Naprosto klíčová je při osobním prodeji osobnost prodejce. K výhodám osobního prodeje patří zejména osobní kontakt, posilování vztahů se zákazníky či stimulace nákupu dalších služeb. (FORET, 2003b)

3.10.4.5 Přímý marketing (direct marketing)

Přímý marketing je způsobem propagace, při kterém existuje přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Přímý marketing je obvykle zaměřen na určitý, předem definovaný segment trhu. Mezi typické nástroje přímého marketingu patří:

1. Direct mail – oslovení zákazníka pomocí pošty
2. Telemarketing – oslovení zákazníka pomocí telefonu
3. Teleshopping
4. Zásilkový prodej
5. Elektronická pošta (FORET, 2003b)

3.10.4.6 Internetová komunikace

Internet je velmi dynamicky se rozvíjející médium. Mezi jeho výhody patří jeho globální dosah, možnost přesného zacílení se na zákazníka, snadně měřitelná reakce zákazníků, nepřetržitá možnost zobrazení, vysoká flexibilita a také možná interaktivita. Vysokou míru přidané hodnoty představuje internet zejména pro některé služby, které lze přes internet nejen nabízet a prodávat, ale také distribuovat (např. hudba či video). Hlavní výhodu internetu z marketingového hlediska tak představuje fakt, že u některých cílových skupin je internet schopen pokrýt celý nákupní cyklus. (VAŠTÍKOVÁ, 2008)

3.10.5 Marketingový mix z pohledu zákazníka

Kotler (2006) uvádí, že ke správnému používání marketingového mixu je zapotřebí na marketingový mix nahlížet také z pohledu kupujícího. V takovém případě přechází marketingový mix ze 4P na 4C viz Tab. 3. (KOTLER P. K., 2006):

Tab. 3: Marketingový mix 4P a 4C

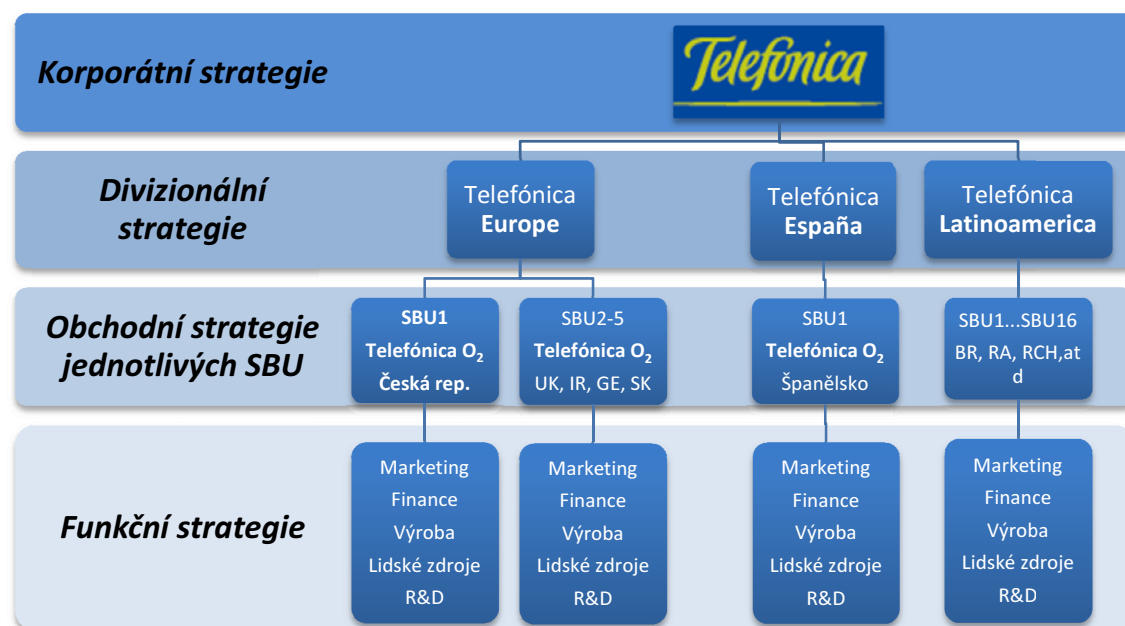
4P	4C
Product - produkt	Customer value – hodnota pro zákazníka
Price – cena	Customer costs – celkové náklady zákazníka
Place – prodejní místo	Convenience – pohodlí/dostupnost řešení
Promotion - propagace	Communication - komunikace

4 Analýza problému a současné situace

4.1 Strategie společnosti Telefónica

Strategii společnosti Telefónica lze rozdělit na korporátní strategii a z ní vycházející strategie jednotlivých divizí. Ty jsou vytvořeny dle geografického uspořádání – Evropa, Jižní Amerika spolu s Čínou a Španělsko (zde je taktéž ústředí společnosti Telefónica).

Česká republika patří do evropské divize spolu s Velkou Británií, Irskem, Německem a Slovenskem. Telefónica O₂ Česká republika představuje strategickou obchodní jednotku se svou vlastní obchodní strategií. Její obchodní strategie se dále skládá z jednotlivých funkčních strategií. Jednu z funkčních strategií představuje marketingová strategie, na kterou se zaměřuje tato diplomová práce. V této práci však nebude zahrnuta celá marketingová strategie, ale strategie vedoucí k dosažení cílů definovaných pro cílovou populaci.



Obr. 12: Hierarchie strategií ve společnosti Telefónica

Při tvorbě marketingové strategie společnosti Telefónica O₂ Česká republika je tak zapotřebí vycházet z firemní vize, mise a hodnot.

4.1.1 Vize společnosti Telefónica O₂

„Telefónica O₂ chce zkvalitňovat životy lidí, zlepšovat výsledky firem a zároveň přispívat k rozvoji komunit všude tam, kde působí. Tuto vizi hodlá naplnit nabídkou inovativních služeb založených na informačních a komunikačních technologiích.“ (About Telefónica: Vision and values, 2009)

4.1.2 Mise společnosti Telefónica O₂

Obsah mise společnosti Telefónica O₂ je již částečně obsažen v kapitole 2.1. Do náplně mise lze však zahrnout také informace o odpovědném přístupu společnosti:

„Jsme si vědomi toho, že svojí činností výrazně ovlivňujeme svoje okolí. Uvědomujeme si, že je víc, než jen prostředí našich komunikačních kanálů a sítí. Chceme proto aktivně přispívat ke zdravému vývoji společenství jako celku v každém místě kde působíme pomocí.“ (O nás: Náš odpovědný přístup, 2010)

Telefónica O₂ proto klade důraz na aktivity a oblasti jako etika v podnikání, kvalita životního prostředí, výzkum dopadu mobilních telefonů na zdraví, sponzoring, spokojenost zákazníků i zaměstnanců či firemní dárcovství (Telefónica O₂, 2010)

4.1.3 Hodnoty společnosti Telefónica

Mezi hlavní hodnoty společnosti Telefónica patří:

- Inovativnost
- Konkurenceschopnost
- Otevřenost
- Plnění závazků
- Spolehlivost a důvěryhodnost (About Telefónica: Vision and values, 2009)

4.1.4 Cíle společnosti Telefónica O₂

Ve výroční zprávě měla Telefónica O₂ definováno několik cílů pro rok 2009. Pro tuto diplomovou práci považuji za klíčové členění firemních cílů podle segmentů, pro které jsou určeny. S ohledem na téma diplomové práce jsem stanovil dva segmenty, pro které byly společností Telefonica O₂ definovány následující firemní cíle:

Mobilní segment

1. Rozšíření zákaznické základny pomocí tarifů flat fee
2. Zvýšení provozu v síti
3. Zvýšení ARPU (průměrného výnosu na zákazníka)
4. Zlepšení nabídky mobilního vysokorychlostního připojení k internetu
5. Zlepšení datových služeb (O2: Výroční a pololetní zprávy, 2009)

Ostatní segmenty

1. Zvýšení počtu uživatelů inovativních služeb (vysokorychlostní internet ADSL a digitální televize)
2. Zpomalení poklesu počtu pevných linek (O2: Výroční a pololetní zprávy, 2009)

Takto formulované cíle nesplňují podmínky správné definice cílů dle principu SMART. V této formě jsou cíle definovány ve výroční zprávě. Společnost má cíle podle principu SMART definované interně a na jejich základě lze pak jednoznačně zhodnotit zda a do jaké míry jich bylo dosaženo.

4.1.5 Cíle marketingové strategie

Marketingová strategie společnosti Telefónica O₂ se skládá z mnoha dílčích cílů. Pro diplomovou práci jsem stanovil dva obecně definované dílčí cíle.

1. Získání nových zákazníků spadajících do definované cílové populace
2. Udržení stávajících zákazníků definované cílové populace

Takto vytyčené cíle jsou ovšem příliš obecné. Proto je třeba je detailněji upřesnit tak, aby splňovaly princip SMART. Jednoznačně formulované cíle budou mít v souladu s principem SMART tuto podobu:

1. Zvýšení počtu zákazníků mobilního segmentu z řad vysokoškolských studentů a vysokoškolsky vzdělaných osob ve věku 18-35 let do konce 2. čtvrtletí 2011 nejméně o 3 % oproti roku 2009.
2. Snížení průměrné měsíční míry odchodu zákazníků mobilního segmentu z řad vysokoškolských studentů a vysokoškolsky vzdělaných osob ve věku 18-35 let v roce 2010 a 2011 nejméně o 0,1 procentního bodu oproti roku 2009.

4.2 Marketingový výzkum

4.2.1 Definování problému a výzkumných cílů

Definice problému:

1. Relativně vysoká průměrná měsíční míra odchodu zákazníků
2. Klesající tempo růstu počtu nových zákazníků

Cíle výzkumu

A) Primární cíle

1. Důvody odchodu zákazníků od O₂
2. Důvody odchodu zákazníků od konkurence
3. Současný stav a očekávaný vývoj telekom. trhu – podíly operátorů, ARPU atd.
4. Preference a budoucí záměry zákazníků
5. Internet ve vztahu k cílové populaci
6. Měsíční výdaje za telekomunikační služby

B) Sekundární cíle

Sociodemografické údaje o respondentech

1. Vliv sociodemograf. ukazatelů na chování spotřebitelů na telekomunikačním trhu

Mobilní telefon

2. Důležitost jednotlivých parametrů a funkcí mobilního telefonu pro zákazníka
3. Důležitost dotace, tarifu a operátora při nákupu mobilního telefonu
4. Místo nákupu mobilního telefonu
5. Počet vlastněných mobilních telefonů
6. Počet mobilních telefonů v současnosti používaných k telekomunikačním službám
7. Cena hlavního mobilního telefonu
8. Preferovaný typ mobilního telefonu
9. Současná značka a model mobilního telefonu
10. Preferovaná značka a model mobilního telefonu

11. Firemní telefon a možnost volby operátora

Operátor a tarif

12. Tržní podíl jednotlivých operátorů v cílové populaci
13. Pravděpodobnost změny operátora, tarifu nebo mobilního telefonu
14. Loajalita k operátorovi
15. Preference jednotlivých operátorů
16. Způsob získávání informací o tarifu či operátorovi
17. Nejvíce preferované výhody tarifu
18. Finanční hodnota plateb operátorům
19. Hodnocení stávajícího operátora

Telekomunikační služby

20. Celková doba odchozích hovorů, počet odeslaných SMS a MMS
21. Intenzita používání internetu v mobilním telefonu
22. Schopnost respondentů ovlivnit jiné osoby při výběru mob. telefonu, operátora a tarifu
23. Používané balíčky služeb

Typ výzkumného projektu

Kombinace deskriptivního, prognostického a badatelského výzkumu.

4.2.2 Sestavení plánu výzkumu

Oblast marketingového výzkumu

Marketingový průzkum se věnoval problémům, které spadají do všech tří oblastí marketingového výzkumu definovaných v teoretické části práce. Důraz byl kladen na průzkum velikosti trhu, průzkum (sonda) zákazníků a konkurentů, segmentační průzkum a vybrané otázky související s výzkumem vnímání firmy a výzkumem nástrojů marketingového mixu.

Typ zjišťovaných informací

– kvantitativní i kvalitativní

Zdroje informací

- primární – dotazník
- sekundární – externí – ČSÚ, ITU, ČTÚ, EPSI, výroční zprávy operátorů

Technika zjišťování primárních informací

Dotazník umístěný na webových stránkách.

Metodologická definice výzkumu

Před plnohodnotným uvedením dotazníku do oběhu byl proveden předvýzkum (předvýzkumná sonda) na vzorku o velikosti 20 respondentů. Zde byly odstraněny některé nedostatky dotazníku. Po plnohodnotném spuštění dotazníku byla získána primární data. Vzhledem k velikosti základního souboru a počtu vyplněných dotazníků lze hovořit spíše o výzkumné sondě než o marketingovém průzkumu. Primární data poslouží operátorovi jako sekundární zdroj informací popř. jako předprůzkum k budoucímu průzkumu.

Základní soubor

Definice základního souboru:

Vzdělání: současní vysokoškolští studenti a vysokoškolsky vzdělané osoby vlastníci či používající mobilní telefon

Věk: 18-35 let

Velikost základního souboru

Vysokoškolští studenti: 369 619 (věk 20-29 let, stav ke konci roku 2008)

Vysokoškolští absolventi: 340 687 (studium dokončeno mezi roky 2002 až 2008)

(SKARLANDTOVÁ, 2010)

Výběrový soubor

Jedná se o nevyčerpávající šetření. Odkaz na online dotazník byl zaslán jednotkám spadajícím do cílové populace elektronickou formou (e-mailem a přes sociální síť Facebook). Fakulty, na kterých byla rozeslána žádost o vyplnění dotazníku, byly vybrány záměrně. Studenti fakult dotazníky vyplnili na bázi dobrovolnosti. Další

respondenti byli získáni metodou tzv. sněhové koule. Výběrový soubor byl tedy získán kombinací metod záměrného výběru a anketního šetření.

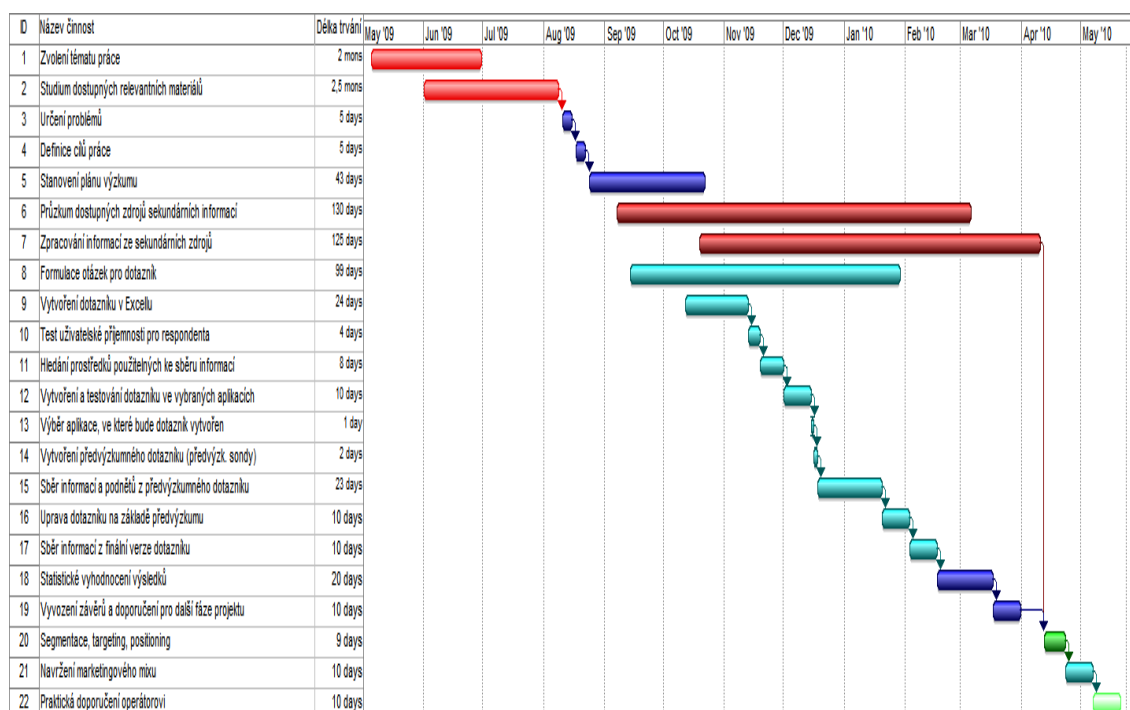
Počet respondentů: 313 (pouze ti, kteří vyplnili správně a v dostatečné míře dotazník)

Čas sběru informací

21 dní

Harmonogram marketingového výzkumu

V programu MS Project Manager jsem vytvořil harmonogram celého marketingového výzkumu, viz Obr. 13:



Obr. 13: Harmonogram marketingového výzkumu

4.2.3 Sběr informací

Tvorba dotazníku

1) Zajištění celkového dojmu dotazníku

1. Grafická úprava

Dotazník byl vytvořen v programu MS Excel. Ten však díky svému formátu nesplňoval některé požadavky kladené na dotazník. Z toho důvodu jsem hledal lepší formu dotazníku. Nejprve byl dotazník vytvořen a testován v aplikaci Google Docs. Tato aplikace byla sice uživatelsky příjemnější než dotazník v Excelu, přesto však byly možnosti tvorby a designu dotazníku značně omezené. Nakonec jsem našel webové

stránky www.kwiksurveys.com, které umožňovaly podstatně větší míru „customizace“ dotazníku.

Draft of questionnaire v. 6 [Režim kompatibility] - Microsoft Excel nekomerční použití

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE RESPONDENTA

1) Vyberte prosím v následujících formulářích údaje odpovídající Vašemu roku narození, pohlaví a bydlišti:

Rok narození: 1993, 1994, 1995
Pohlaví: Muž, Žena
Trvalé bydliště (kraj): Plzeňský kraj, Středočeský kraj, Ústecký kraj, Jihočeský kraj

2) Studujete či studovali jste VŠ či VOŠ? Ano, Ne

3) Vyberte prosím v následujících posuvných seznamech údaje o Vašem vysokoškolském studiu/studiích

VŠ/VOŠ č. 1
Forma studia: Prezenční
Stupeň studia: Magisterská
Obor: Technický
Umístění školy(kraj): Plzeňský kraj
Stav studia: Absolvent 2008

VŠ/VOŠ č. 2
Forma studia: Nevyplněno
Stupeň studia: Nevyplněno
Obor: Nevyplněno
Umístění školy(kraj): Nevyplněno
Stav studia: Nevyplněno

4) Uveďte prosím, v jakém rozmezí se pohybuje Váš průměrný měsíční příjem po zdanění (zahrnuje jakýkoliv typ příjmu tj. i kapesné od rodičů?)
15001 až 20000 Kč

MOBILNÍ TELEFON

1) Kolik jste doposud vlastnil/a mobilních telefonů? 2 až 3

Obr. 14: Vybraná část dotazník vytvořeného v programu MS Excel

Dotazník o využívání mobilního telefonu a telekomunikačních služeb

Dobrý den,
Jmenuji se Martin Bilavčík a tento dotazník je součástí mé diplomové práce zabývající se chováním spotřebitelů na telekomunikačním trhu a navrháním vhodné marketingové strategie telekomunikačního operátora.
Cílem práce je zjistit, jaké jsou na tomto trhu typy spotřebitelů, jejich preference a požadavky. Na základě tohoto dotazníku bych rád na některé z těchto otázek odpověděl. Z těchto a dalších informací bude na navržena marketingová strategie telekomunikačního operátora (O2).

DOTAZNÍK
- rozdělen na 4 části (stránky) - identifikační údaje, mobilní telefon, operátor/tarif a telekomunikační služby
- jeho vyplnění by Vám na základě pilotního šetření mělo zabrat mezi pěti až deseti minutami

* Required

Identifikační údaje respondenta
V této části jsou otázky týkající se Vašich identifikačních údajů. Dotazník je anonymní a žádné zneužití zde poskytnutých informací nehrozí. Předem děkuji za pravdivé vyplnění.

Vyberte prosím ze seznamu rok Vašeho narození:
-

Jaké je vaše pohlaví?
☐ Muž
☒ Žena

Jaké je Vaše trvalé bydliště?

Obr. 15: Vybraná část dotazníku vytvořeného v aplikaci Google Docs.com

Dotazník o využívání mobilního telefonu a telekomunikačních služeb

Dobrý den,
Jmenuji se Martin Bilavčík a tento dotazník je součástí mé diplomové práce, jejímž cílem je navržení vhodné marketingové strategie pro jednoho z telekomunikačních operátorů. Výsledky tohoto dotazníku budou použity jako primární zdroj informací, ze kterého bude marketingová strategie vycházet. Cílovou skupinu představují vysokoškolští studenti a vysokoškolsky vzdělané osoby ve věku 18-35 let.

Dotazník je rozdělen na 4 části (stránky) - identifikační údaje, mobilní telefon, operátor/tarif a telekomunikační služby. Vyplnění by Vám na základě pilotního šetření mělo zabrat přibližně deset minut.
Pokud máte k dotazníku jakékoliv otázky či komentáře, zašlete je prosím na e-mail: martin.bilavcik.dp@gmail.com

Dotazník je anonymní a po vyplnění se automaticky sám odešle, takže není třeba žádné dodatečné odesílání.

Předem bych Vám rád poděkoval za vyplnění tohoto dotazníku.

Obr. 16: Vybraná část dotazníku vytvořeného na webových stránkách Kwiksurveys.com

Z Obr. 16 lze vidět, že do finální verze jsem vytvořil logo symbolizující náplň jednotlivých stránek dotazníku – v levé části loga jsou fotografie různých typů mobilních telefonů, střed je vyplněn logy jednotlivých operátorů a pravá část obsahuje ikony symbolizující některé funkce mobilního telefonu a telekomunikační služby.

Základní barvou dotazníku byla záměrně zvolena zelená, ke které se dle některých autorů vážou následující asociace: zábava a peníze, uklidnění, osvěžení či stabilita. (RYVOLA, 2004)

2. Úvodní text

Název dotazníku a logo jako takové by měly být první atributy, které vzbudí zájem respondenta. Vzhledem k tomu, že dotazník byl rozesílán e-mailem, považuji za vhodné umístit apel na spolupráci již do textu samotného e-mailu. Důvody pro vyplnění dotazníku byly tak zahrnuty zejména v samotném e-mailu:

- a) Inspirace pro diplomovou práci – „Věřím, že Vám poslouží pro inspiraci v případě tvorby vlastního dotazníku.“
- b) Zaslání výsledků – „Případným zájemcům mohu poskytnout bližší informace o tomto průzkumu včetně jeho výsledků.“
- c) Odměna – „Případným zájemcům mohu zaslat “program“ pro výuku anglické a norské slovní zásoby v Excelu.“

Na závěr úvodního textu byli respondenti informováni o způsobu odeslání a anonymitě: „Dotazník je anonymní a po vyplnění se automaticky sám odešle, takže není třeba žádné dodatečné odesílání.“

3. Optimální rozsah dotazníku

Dotazník obsahoval původně přes 40 otázek a po předvýzkumu byl počet otázek zredukován na 36 a došlo taktéž k redukci nabízených možností. Doba vyplnění dotazníku se tak podstatně zkrátila a u značné části respondentů nepřekročila 20 min.

4. Optimální rozsah vyplňování dotazníku

Naprostou většinu otázek v dotazníku bylo možné zodpovědět pouze kurzorem myši. Počet polootevřených a otevřených otázek byl z důvodu zjednodušení následného

zpracování dat a zkrácení doby vyplňování dotazníku zredukován na nezbytné minimum.

2) Formulace otázek

Bylo třeba zajistit určitý kompromis při určování míry konkretizace otázky. Čím jsme v otázce konkrétnější, tím jsou sice odpovědi konkrétnější, ale zároveň narůstá délka věty, což může mnohé respondenty odradit od přečtení plného znění otázky či od vyplnění celého dotazníku. U základní formulace otázky jsem proto použil větší velikost písma než u doplňujících informací.

Z psychologických důvodů byly v rámci jednoho čísla otázky v odůvodnitelných případech (např. uvedení výrobce a modelu mobilního telefonu) položeny postupně dvě otázky. První byla základní a druhá se snažila zpřesnit získané informace. Případná separace těchto otázek by navodila optický dojem větší rozsáhlosti dotazníku.

Otázky číslo 9: „Uveďte, kolik jste doposud vlastnil/a mobilních telefonů“ a číslo 10: „Uveďte, kolik z Vašich mobilních telefonů jste za poslední měsíc použil/a alespoň jednou k volání či jiné telekomunikační službě (zasílání SMS, MMS atd.)“ jsou vzájemně provázány. Neměl by nastat případ, kdy respondent za poslední měsíc použil více vlastních mobilních telefonů, než jich doposud vlastnil. Tato kombinace otázek poskytuje jednu z možných kontrol kvality získaných dat.

3) Druhy otázek

V dotazníku byly využity všechny typy otázek, které byly uvedeny v teoretické části.

4) Manipulace s dotazníkem

Vzhledem k povaze šetření (dotazník umístěný na webových stránkách) nebyly respondentům distribuovány samotné dotazníky, nýbrž odkazy na webové stránky, kde se dotazník nacházel. Odkazy byly distribuovány následujícími způsoby:

1. Rozeslání žádosti o vyplnění dotazníku na e-maily studentů:

- fakulty podnikatelské (přeposláno vedoucím práce) VUT v Brně
- fakulty informatiky (přeposláno jedním z pedagogů) VUT v Brně
- fakulty logistiky a krizového řízení Baťovy univerzity ve Zlíně (přeposláno jedním z pedagogů fakulty)

2. Rozeslání odkazu na dotazníky pomocí sociální sítě Facebook
3. Rozeslání a vyplnění dotazníků kolegy

4.2.4 Analýza a vyhodnocení výsledků

Čtvrtou fázi marketingového výzkumu lze rozdělit do tří částí:

1. Tabelece dat
2. Analýza dat
3. Interpretace dat (PROCTOR, 2005)

4.2.4.1 Tabelece dat

Editace dat

Hlavním úkolem editace byla kontrola dat v dotaznících. Kontroloval jsem zejména úplnost dat v jednotlivých dotaznících, dotazníky s extrémními hodnotami a odpovědi na kontrolní otázky. Byla provedena celkem 2 kola redukce dotazníků. V prvním kole jsem vyřadil dotazníky, které měly vyplněnu jen jednu ze 4 stránek. Po tomto kole jsem zredukoval počet dotazníků z 363 na 332. Ve druhém kole očišťování dat jsem se zaměřil na kontrolu dotazníků s extrémními hodnotami, s chybnými odpověďmi na kontrolní otázky a zvážil míru použitelnosti neúplných dotazníků. Po druhém kole očišťování dat jsem zredukoval počet dotazníků na 313.

Kódování dat

Při kódování dat jsem dle potřeby přiřazoval číselným hodnotám slovní vyjádření či naopak slovním hodnotám vyjádření číselné. Na základě výsledků otevřených otázek jsem vytvořil skupiny obdobných odpovědí, které jsem pojmenoval za účelem dalších analýz. Otevřené odpovědi jsem tak nahradil názvem skupiny, do které odpověď patřila.

Dopočet dat

Výběr respondentů neměl náhodný, nýbrž záměrný charakter. I přes relativně vysoký počet zpracovaných dotazníků nelze vzhledem k metodě výběru dopočítat výsledky na celou populaci. V práci budu přesto vycházet z hypotézy, že celá populace se chová obdobným způsobem. Ověření platnosti této hypotézy je již úkolem

pro samotného operátora, který má dostatečné finanční prostředky k lepšímu pokrytí populace.

4.2.4.2 Analýza dat, interpretace dat a hodnocení výsledků

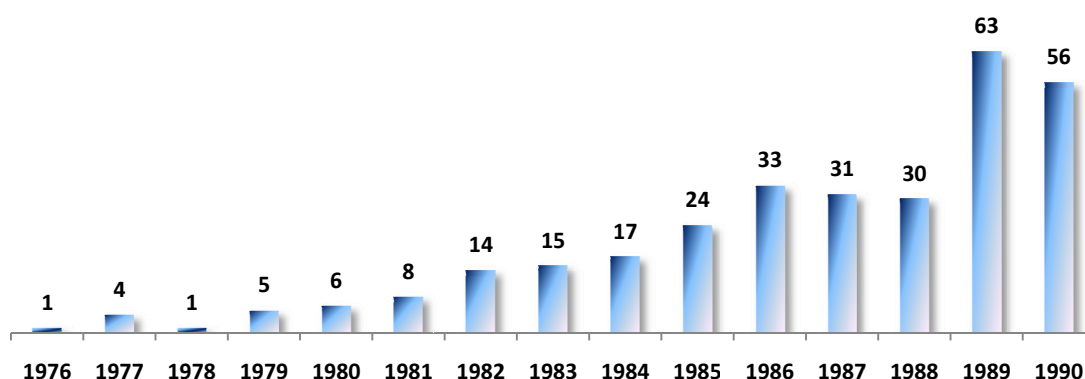
4.2.4.2.1 Primární zdroj dat

Jako primární zdroj dat jsem použil výsledky dotazníkového šetření. To se skládalo ze čtyř tematicky různorodých celků – základní údaje o respondentech, mobilní telefon, operátor a tarif a telekomunikační služby. Výsledky však byly účelně kombinovány napříč jednotlivými oddíly tak, aby byl co nejvíce využit potenciál dat.

Základní údaje o respondentech

Věk, pohlaví a trvalé bydliště respondentů

Většina respondentů (77 %, což je 238 osob) se narodila po roce 1985. Nejvíce respondentů se narodilo v letech 1989 a 1990, což při standardním průběhu studia odpovídá studentům prvních a druhých ročníků vysoké školy.



Graf 1: Histogram roku narození respondentů

Ve výběrovém souboru bylo zastoupeno více žen (57 %) než mužů (43 %). Nejvíce respondentů uvedlo jako místo trvalého bydliště Jihomoravský kraj (42 %), za ním následoval Zlínský kraj (21 %) a kraj Vysočina (10 %). Celkem 56 % respondentů mělo trvalé bydliště ve městě, které bylo v dřívějším územním členění označováno jako okresní, přičemž nejvíce respondentů bylo přímo z Brna (23 % všech respondentů).

Respondenti a vysokoškolské studium

Téměř tři čtvrtiny respondentů (74 %) v době šetření studovali vysokou školu, 22 % respondentů bylo absolventem vysoké školy.

Necelá polovina (45 %) z vysokoškolských absolventů (či očekávaných absolventů v roce 2010) zakončila své studium v předchozích dvou letech. Pouze 8 respondentů absolvovalo svá vysokoškolská studia před rokem 2006. Z tohoto důvodu tak nemohou být o jejich chování na základě dotazníků provedeny žádné zásadní úsudky.

Tab. 4: Četnost respondentů dle roku ukončení vysokoškolského studia

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Četnost	2	1	1	1	2	1	8	8	12	19	13

Většina respondentů uvedla, že na vysoké škole studuje/studovala ekonomický obor (65 % ze všech odpovědí), hojně zastoupení měly také obory zaměřené na informační a komunikační technologie (18 % ze všech odpovědí). Drtivá většina z vysokoškolských studentů zastoupených v dotazníku studovala prezenční formu studia.

Tab. 5: Obor a forma vysokoškolského studia respondentů

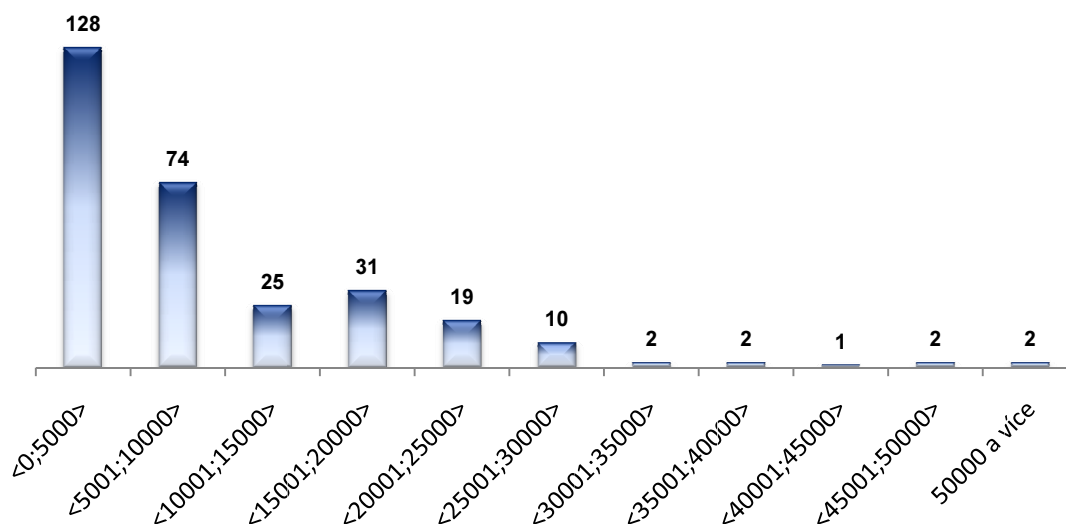
	Prezenční	Kombinované	Jiná forma	Celkem
Ekonomický obor	208	14	1	65%
Ostatní společenské vědy	18	4	0	6%
IT a telekomunikace	63	0	0	18%
Ostatní technické obory	8	0	0	2%
Přírodní vědy	15	0	0	4%
Jiný	9	3	2	4%

Tři čtvrtiny respondentů, kteří uvedli informace o vysokoškolském studiu, studovalo v Brně. Větší zastoupení mezi respondenty měli také studenti studující VŠ v Uherském Hradišti (pobočka univerzity Tomáše Bati) a v Praze.

Příjmy respondentů

Z histogramu je patrné levostranné rozdělení příjmů respondentů. Jejich průměrný čistý příjem (včetně kapesného) dosahoval 9510 Kč a medián se nacházel v intervalu

5001-10000kč. Měsíční příjem nad 30000kč uvedlo pouze 9 respondentů. V případě, že by bylo provedeno další šetření, tak bych v případě studentů navrhoval zvážit menší šířky intervalů a striktně odlišit příjmy od rodičů a příjmy z vlastní činnosti.

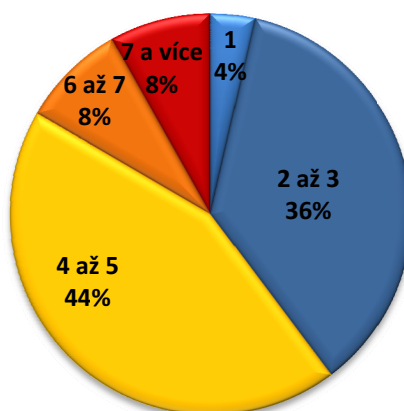


Graf 2: Histogram rozdělení průměrných čistých měsíčních příjmů respondentů

Mobilní telefony

Počet doposud vlastněných mobilních telefonů

Pouhá 4 % respondentů doposud vlastnila jen jeden mobilní telefon, viz Graf 3. Dva až tři telefony vlastnilo doposud 36 % respondentů, čtyři až pět mobilních telefonů vlastnilo 44 % respondentů. Za poměrně vysoký považuji podíl respondentů, kteří vlastnili 6 a více mobilních telefonů (16 %).



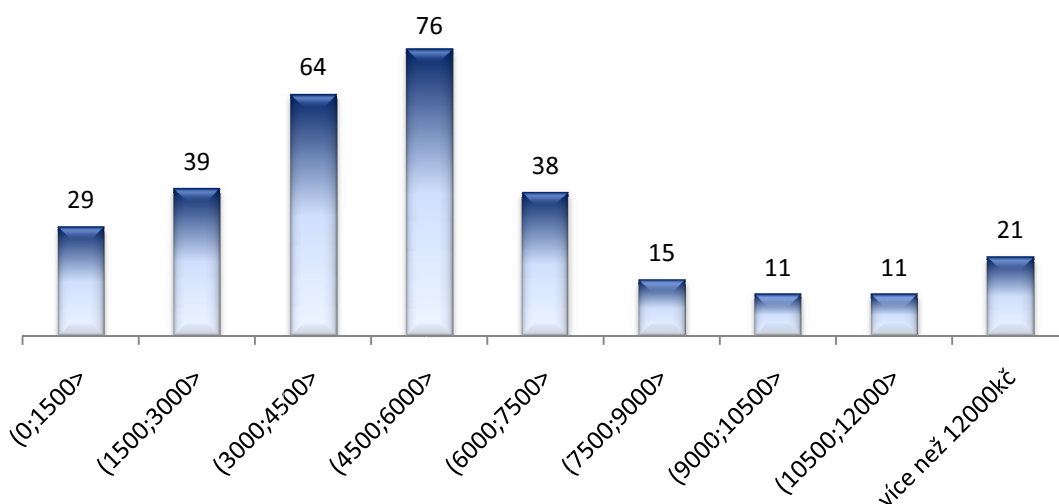
Graf 3: Počet doposud vlastněných mobilních telefonů

Počet telefonů používaných k telekomunikačním službám

Čtvrtina respondentů uvedla, že za poslední měsíc použila dva a více mobilních telefonů k nějaké telekomunikační službě (volání, SMS, MMS), přičemž drtivá většina z nich používala právě dva mobilní telefony.

Cena mobilního telefonu

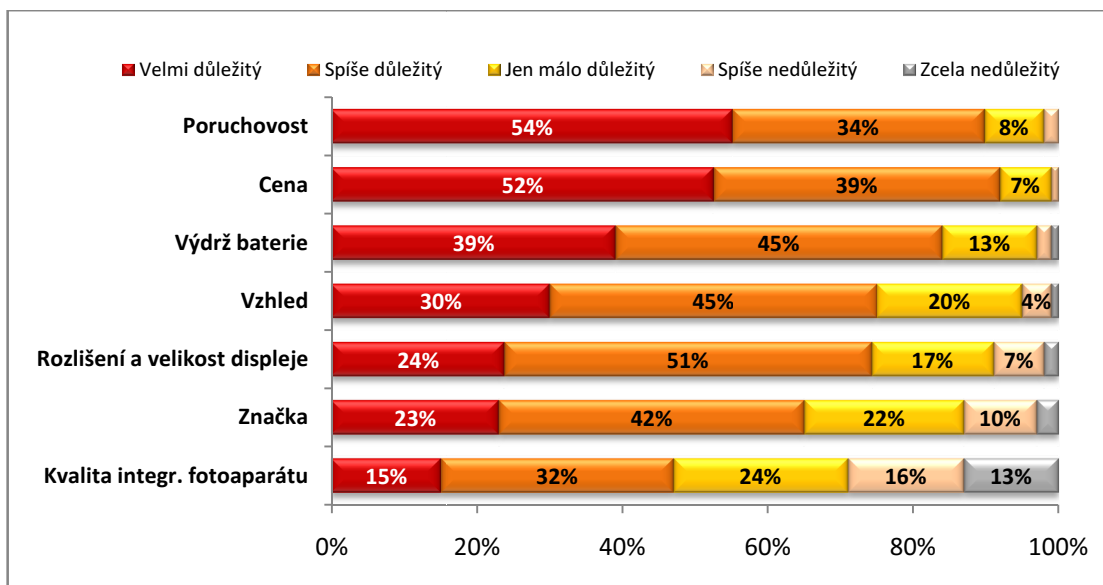
U cen mobilních telefonů není již rozložení tak výrazně levostranné jako u příjmů. Průměrná cena mobilních telefonů nakupovaných respondenty činila 5532kč a medián ležel v intervalu 4500-6000kč. Cena mobilního telefonu překračovala u 20 % respondentů 7500kč, 7 % respondentů vlastnilo mobilní telefon v ceně více než 12000kč.



Graf 4: Histogram cen nakupovaných mobilních telefonů

Vliv vybraných parametrů mobilních telefonů na výběr mobilního telefonu

Za parametry nejdůležitější při nákupu mobilního telefonu byly označeny poruchovost a cena – přibližně 90 % respondentů je označilo za velmi či spíše důležité. V závěsu za nimi skončily parametry výdrž baterie a vzhled. Čtvrtina respondentů označila rozlišení + velikost displeje a značku za velmi důležité parametry při volbě mobilního telefonu. Kvalitu integrovaného fotoaparátu považovalo za velmi důležité kritérium pouze 15 % respondentů, pro 13 % byla naopak zcela nedůležitá.



Graf 5: Důležitost vybraných parametrů mobilních telefonů mezi respondenty

Preference jednotlivých typů mobilních telefonů

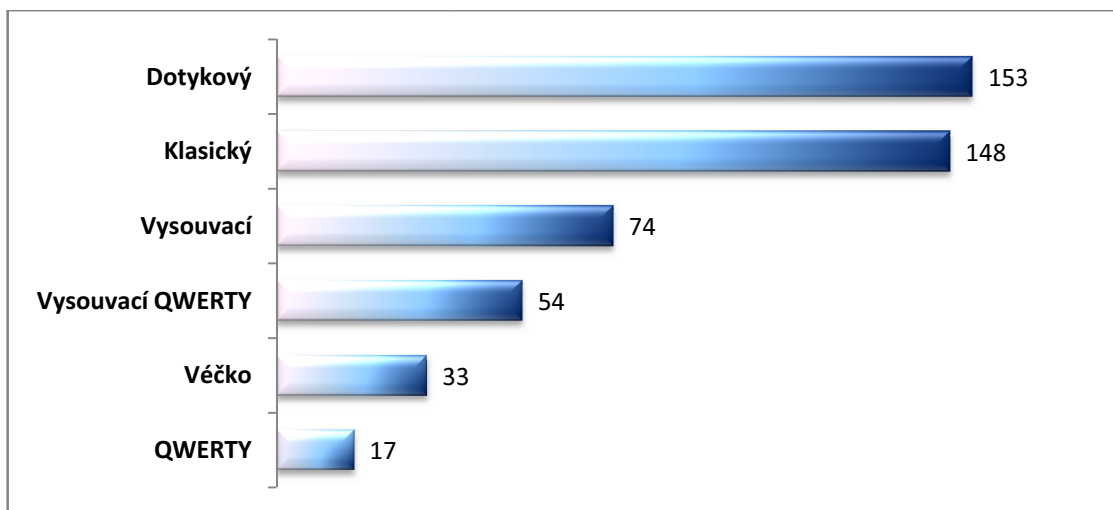
Na základě nabídek mobilních telefonů na webových stránkách operátorů a výrobců mobilních telefonů jsem do dotazníků definoval šest typů mobilních telefonů a vytvořil k nim ilustrační obrázek, za účelem jejich snadnější identifikaci respondenty viz Obr. 17:



Obr. 17: Typy mobilních telefonů podle jejich designu

Dotykový typ telefonu byl nejvíce preferovaným typem mobilního telefonu. Rozdíl proti klasickému mobilnímu telefonu nebyl příliš markantní, viz Graf 6.

V preferencích jednotlivých typů mobilních telefonů v závislosti na pohlaví však již byly zřetelné rozdíly. U žen byl nejvíce preferovaným typem telefonu klasický telefon následovaný ostatními typy v pořadí dotykový typ, vysouvací typ a typ označovaný jako věčko. U mužů byl nejvíce preferovaným typem telefon s dotykovým displejem následovaný ostatními typy v pořadí klasický, vysouvací QWERTY a vysouvací typ mobilního telefonu.



Graf 6: Preference jednotlivých typů mobilních telefonů mezi respondenty

Důležitost dotace, tarifu a operátora při nákupu mobilního telefonu

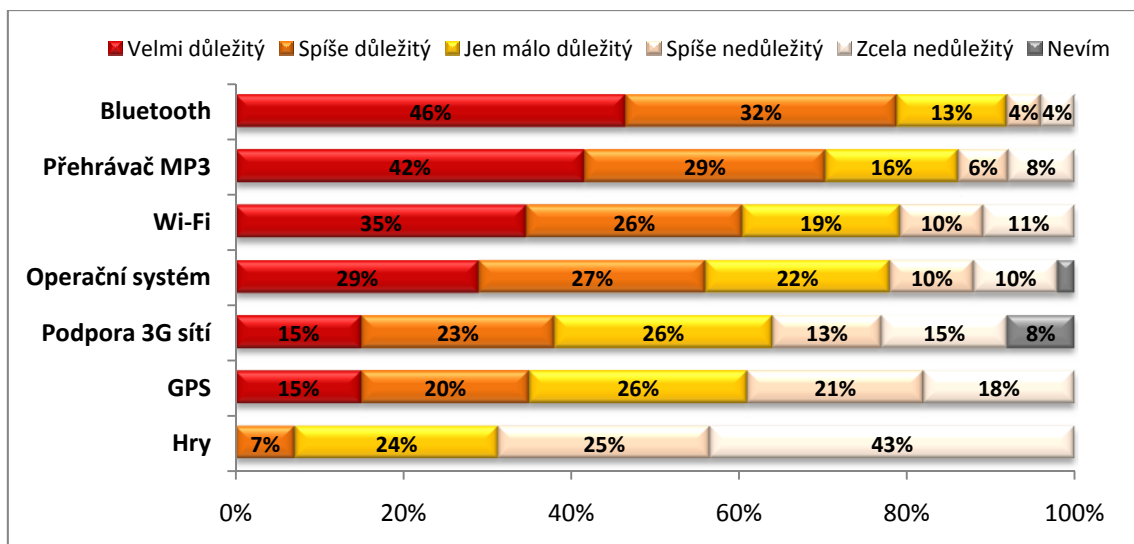
Podmínky tarifu, který se na mobilní telefon váže, považuje za velmi důležité při rozhodování o nákupu telefonu 77 % respondentů. Operátor, u kterého je mobilní telefon nakupován, je pro respondenty podobně důležitým faktorem jako výše dotace poskytovaná na mobilní telefon. To považuji za poměrně zajímavé zjištění. Vhodná dotační politika by tak mohla být poměrně účinným nástrojem nejen k udržení stávajících zákazníků, ale také k získání nových zákazníků od konkurence.

Tab. 6: Srovnání důležitosti vybraných faktorů při volbě nového mobilního telefonu

	Velmi důležitý	Spíše důležitý	Jen málo důležitý	Spíše nedůležitý	Zcela nedůležitý
Operátor	37%	29%	19%	7%	8%
Podmínky tarifu	77%	18%	2%	0%	3%
Dotace na telefon	30%	40%	19%	5%	5%

Důležitost vybraných funkcí mobilního telefonu pro zákazníka

Respondenti považovali za nejdůležitější funkci mobilního telefonu funkci bluetooth. Za ní následoval přehrávač MP3 a funkce Wi-Fi. Hry v mobilním telefonu nepovažoval ani jeden z respondentů za velmi důležitou funkci viz Graf 7.



Graf 7: Důležitost vybraných funkcí při výběru mobilního telefonu

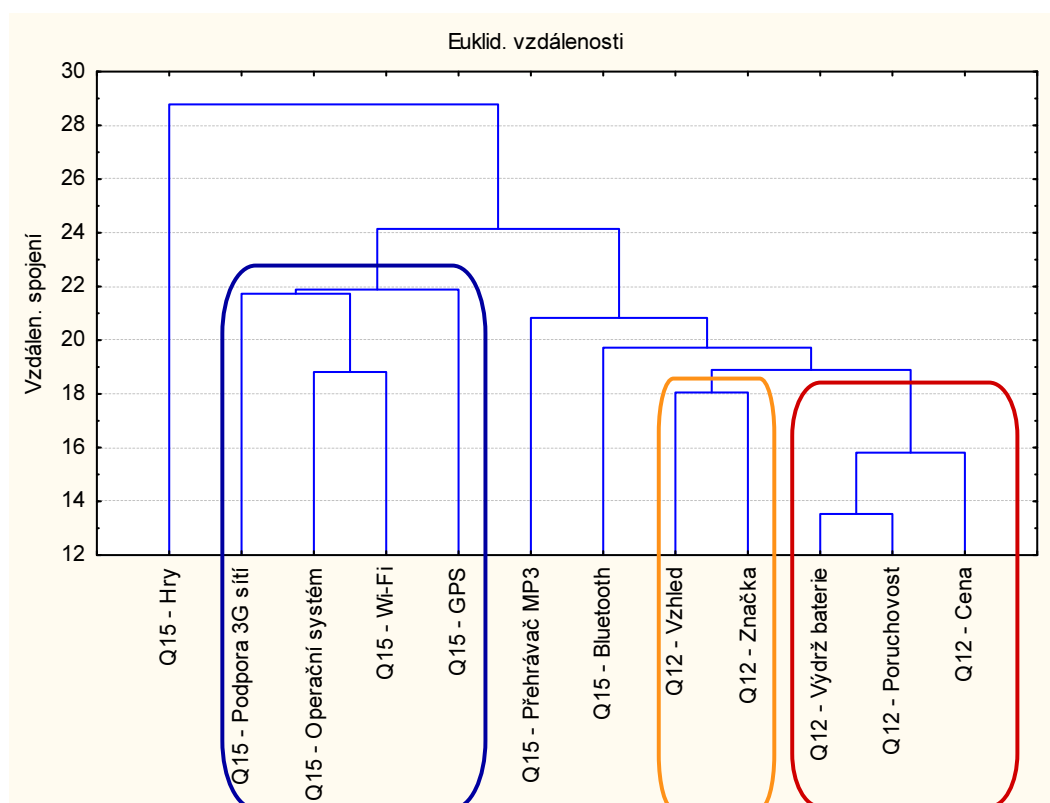
Shluková analýza preferovaných funkcí a parametrů mobilního telefonu

V programu Statistika jsem provedl shlukovou analýzu vybraných funkcí a parametrů mobilního telefonu za účelem zjištění, které funkce a parametry jsou respondenty hodnoceny obdobně. Pro výpočet shluků byly použity euklidovské vzdálenosti vypočtené dle vzorce:

$$D_E((x_1, x_2, \dots, x_n), (y_1, y_2, \dots, y_n)) = \sqrt{(x_1 - y_1)^2 + (x_2 - y_2)^2 + \dots + (x_n - y_n)^2} \quad (1)$$

V grafu 8 jsem identifikoval clustery, které jsem pojmenoval následujícími názvy:

- 1) *Funkčnost* – zahrnuje parametry výdrž a poruchovost. Pakliže připojíme faktor ceny lze hovořit o optimalizaci nákladů na funkčnost.
- 2) *Módnost* – zahrnuje parametry vzhled a značku.
- 3) *Technologická vyspělost* – zahrnuje operační systém, Wi-Fi, podporu 3G sítí a GPS. Do tohoto clusteru může být také zařazena kvalita digitálního fotoaparátu. Spíše však tvoří samotnou skupinu.
- 4) *Praktická zábavnost* – tento cluster zahrnuje přehrávač MP3, bluetooth a velikost a rozlišení displeje.
- 5) *Zábavnost* – do daného clusteru spadá pouze jediná funkce, která je odlehlá od ostatních – hry.

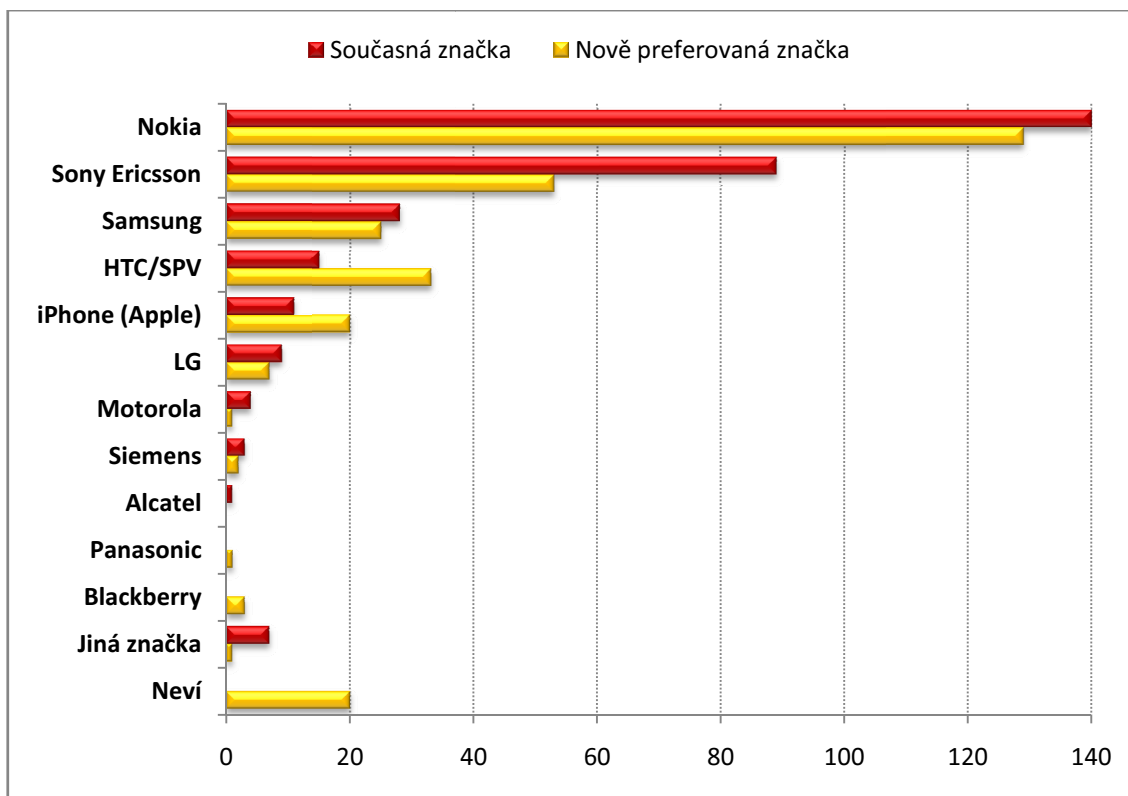


Graf 8: Dendrogram důležitosti vybraných funkcí a parametrů

Současná a preferované značky mobilních telefonů

Nokia byla v rámci skupiny respondentů značkou telefonů s nejvyšším tržním podílem (42 %), ale také značkou, která by byla nejvíce preferovaná při koupi nového mobilního telefonu (u 44 % respondentů). Druhé místo si drží s tržním podílem Sony Ericsson s tržním podílem 28 % respondentů, v případě volby nového mobilního telefonu by ho preferovalo 18 % respondentů. Potenciál největšího růstu tržního podílu (podíl respondentů preferujících danou značku při koupi nového telefonu vůči podílu respondentů, kteří v současnosti danou značku vlastní) vykázal výrobce THC/SPV (11 % vůči 5 %) a Apple (7 % vůči 4 %).

Tyto značky spatřuji jako velmi vhodný nástroj, který O₂ může pomoci podpořit inovativnost deklarovanou ve firemní vizi i hodnotách. Oba výrobci sázejí na moderní technologie a design. Přestože moderní mobilní telefon není inovací přímo operátora, tak operátor, který jej výhodně nabízí, se může díky němu zapsat do podvědomí zákazníků jako inovátor.



Graf 9: Současné a preferované značky mobilních telefonů mezi respondenty

Současné a preferované modely mobilních telefonů

Při podrobné analýze jsem zjistil, že deset nejvíce používaných modelů mobilních telefonů představuje 27 % všech uvedených mobilních telefonů, viz Tab. 7.

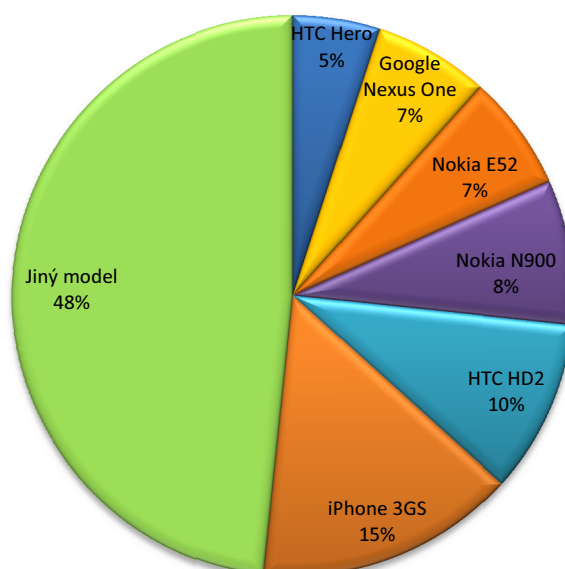
U 199 respondentů bylo zjištěno používání 129 různých modelů mobilních telefonů. To považuji za velmi zajímavou informaci. Z toho vyplývá, že na jeden model připadají v průměru méně než 2 respondenti (1,54).

Tab. 7: Absolutní a relativní četnosti nejvíce užívaných modelů mobilních telefonů

Model	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Nokia 6300	16	8,0%
Sony Ericsson K550i	5	2,5%
Sony Ericsson K750i	5	2,5%
Nokia 5310	4	2,0%
iPhone 3G	4	2,0%
Nokia E51	4	2,0%
HTC Touch Diamond	4	2,0%

Sony Ericsson W595	4	2,0%
Sony Ericsson W810i	4	2,0%
Nokia E65	3	1,5%
Celkem TOP 10	53	26,6%
Ostatní modely	146	73,4%
Počet respondentů, kteří uvedli model	199	100,0%

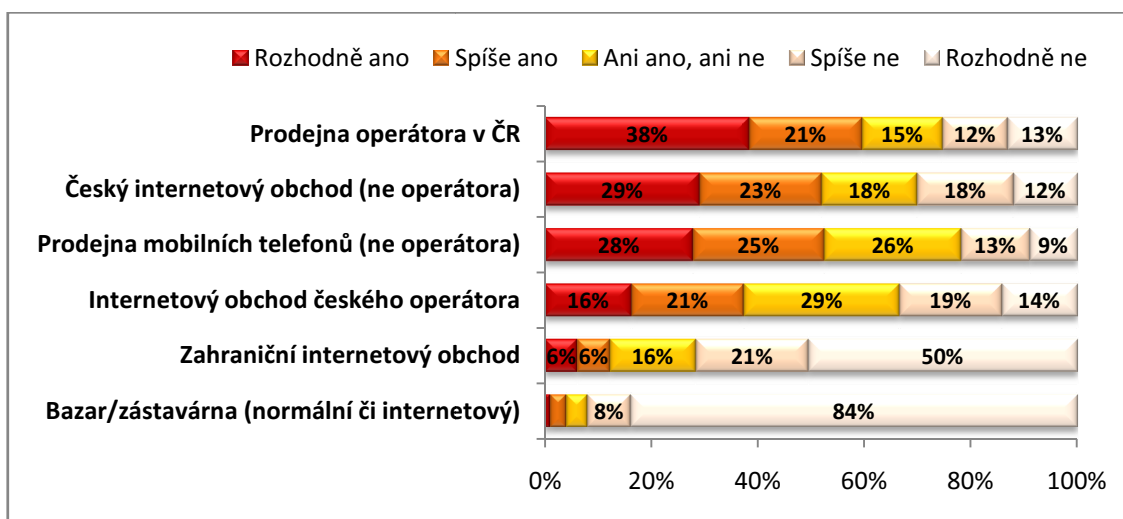
Šest různých modelů mobilních telefonů by uspokojilo preference na nový model u 52 % respondentů (z těch, kteří nějaký model uvedli). Nejvíce preferovaný z nich byl iPhone od Applu, kterého preferovalo 15 % respondentů. V elitní šestici má dále 2 zástupce HTC, 2 Nokia a jeden Google (model Nexus One).



Graf 10: Současné modely mobilních telefonů preferované respondenty

Místo nákupu mobilního telefonu

Respondenti v největší míře uváděli jako nejvíce preferované místo nákupu mobilního telefonu prodejnu operátora viz Graf 11. Značná část respondentů by zvažovala nákup telefonu v českém internetovém obchodu (spíše či rozhodně ano 52 % respondentů), přes internetový obchod operátora to bylo o poznání méně (spíše či rozhodně ano 37 % respondentů). Část respondentů by zvažovala nákup přes zahraniční internetový obchod (spíše či rozhodně ano 12 % respondentů). Bazar či zastavárna byly jako místo preferované pro nákup velmi okrajovou záležitostí.



Graf 11: Místo nákupu mobilního telefonu

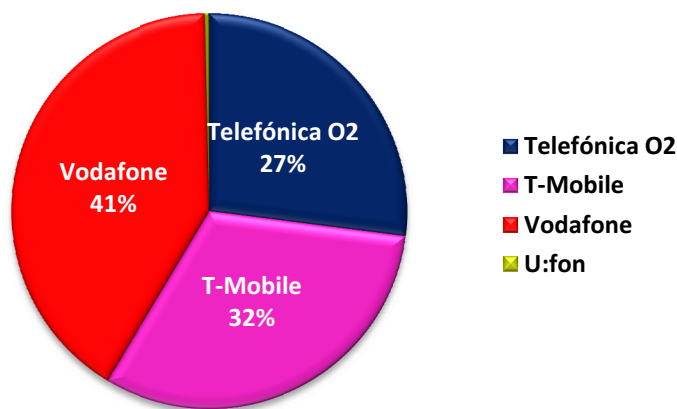
Firemní telefon a možnost volby operátora

Část respondentů (14 %) měla k dispozici firemní mobilní telefon. Polovina z nich jej používala k realizaci většiny svých soukromých hovorů.

Operátor

Tržní podíl jednotlivých operátorů v cílové populaci

Největší tržní podíl u respondentů spadajících do cílové populace měl Vodafone (41 %), T-Mobile měl tržní podíl o 9 procentních bodů nižší, Telefónica O2 ho měla nižší dokonce o 14 procentních bodů. Jako hlavního mobilního operátora uvedl U:fon pouze jeden respondent. Také z těchto důvodů se ve většině analýz vyskytují pouze 3 mobilní operátoři.



Graf 12: Tržní podíly jednotlivých operátorů mezi respondenty

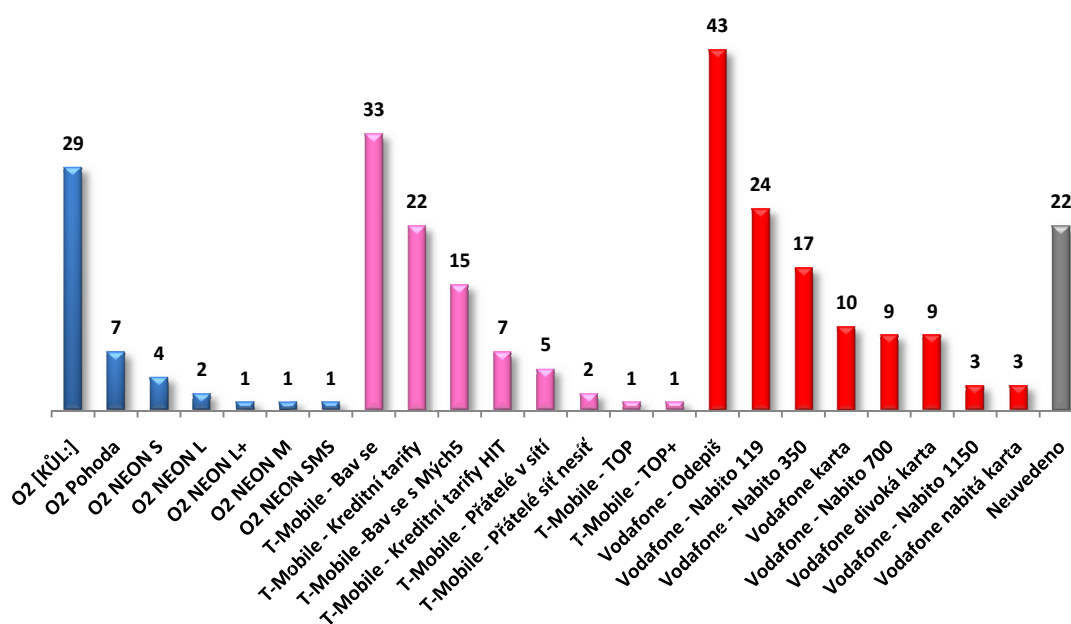
Tab. 8: Hlavní a méně používaní operátoři

	Méně používaný operátor				Σ
Hlavní operátor	Telefónica O ₂	T-Mobile	Vodafone	U:fon	
Telefónica O ₂	x	2	7	1	10
T-Mobile	2	x	5	0	7
Vodafone	1	3	x	1	5
U:fon	0	0	0	x	0

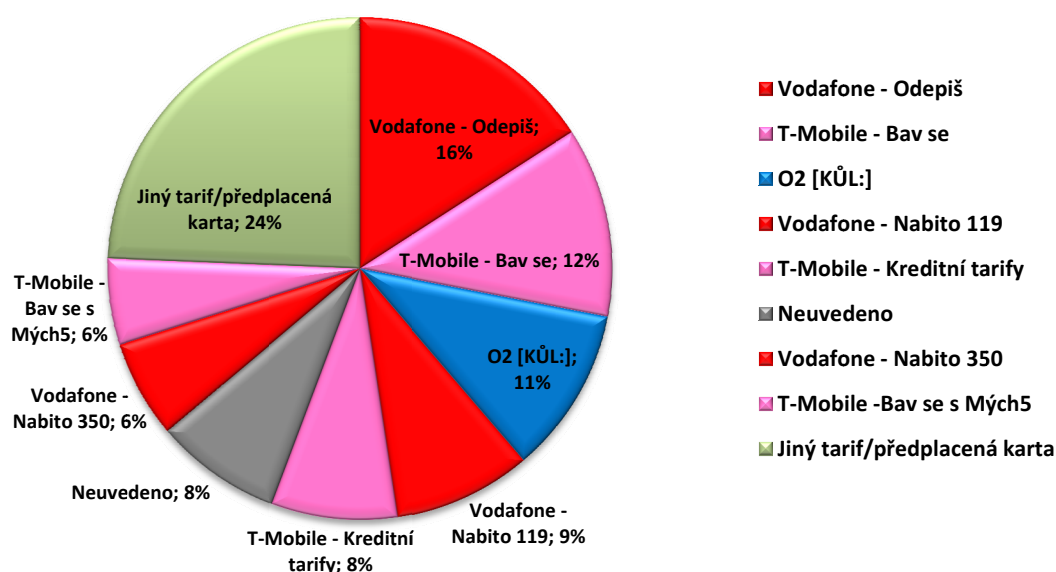
Jen 8 % respondentů využívalo telekomunikačních služeb více než jednoho operátora. Nejvíce využívali služeb více operátorů respondenti, kteří uvedli jako hlavního operátora O₂ (13 % jeho zákazníků), nejnižší podíl zákazníků využívajících služeb více než jednoho operátora vykazoval Vodafone (4 % z jeho zákazníků).

Používané tarify a předplacené karty

Nejčastěji používaným tarifem byl tarif Odepiš od Vodafone (měsíční paušál 12kč), který používalo 16 % respondentů, následoval tarif Bav se od T-Mobile (měsíční paušál 226kč) s podílem 12 % respondentů a tarif O₂ [kúl:] (měsíční paušál 250kč) s podílem 11 % respondentů. Hranici 5 % respondentů dále překročily další 2 tarify od Vodafone a 2 tarify od T-Mobile, u O₂ již žádný další tarif hranici 5 % respondentů nepokořil.



Graf 13: Používané tarify a předplacené karty



Graf 14: Podíly jednotlivých tarifů a předplacených karet mezi respondenty

Přechody zákazníků mezi operátory (v posledních pěti letech)

Nejúspěšnějším operátorem z pohledu získávání zákazníků od konkurence byl u respondentů T-Mobile, který získal obdobné množství respondentů od obou operátorů. Jedna třetina jeho stávajících zákazníků tak pocházela od konkurence. Nejméně úspěšná byla v získávání zákazníků od konkurence Telefónica O₂. V uplynulých pěti letech zákazníci nejméně odcházeli opět od T-Mobilu, nejvíce zákazníků naopak odešlo od Vodafone (pouze v absolutním vyjádření).

Tab. 9: Matice přechodů respondentů mezi jednotlivými operátory

Odchod od	Přechod k			Σ
	Telefónica O ₂	T-Mobile	Vodafone	
Telefónica O ₂	X	13	6	19
T-Mobile	6	X	11	17
Vodafone	5	17	X	22
Σ	11	30	17	58

Hlavní důvody vedoucí zákazníky ke změně operátora

Respondentům jsem dal příležitost vyjádřit se k příčinám jejich odchodu od jednotlivých operátorů. Na základě jejich odpovědí jsem vytvořil skupiny důvodů a ty pak stručně formuloval. Finálně bylo vytvořeno 8 skupin důvodů, viz Tab. 10.

Získané důvody nelze kvůli jejich malému počtu zobecňovat. Já z nich však budu z části při volbě marketingové strategie vycházet s předpokladem, že obdobné problémy má celá cílová populace. Bude na společnosti Telefónica O₂, aby níže uvedené závěry provedené pro omezenou skupinu respondentů ověřila průzkumem s větším počtem náhodně vybraných respondentů.

Zákazníci, kteří odcházeli od Telefónica O₂ uváděli jako hlavní důvody odchodu nevýhodný tarif operátora a výhodnější tarif konkurence. Za závažný problém považují stížnosti na chování operátora. Tento důvod odchodu se u ostatních operátorů vůbec nevyskytoval. Jako důvod odchodu byl označován také fakt, že jeden či více frekventovaně volaných kontaktů je u jiného operátora.

Zákazníci, kteří odcházeli od T-Mobilu, uváděli jako důvody odchodu zejména lepší nabídky konkurenčních operátorů (tarifu, dotovaného mobilního telefonu či dočasné slevy cen určitých telekomunikačních služeb konkurence). To ukazuje na menší nespokojenost zákazníků se svým operátorem. Zákazníci, kteří odešli od Vodafonu uváděli důvody, které se více podobaly důvodům odchodů zákazníků od T-Mobilu než od Telefónica O₂.

Tab. 10: Hlavní příčiny vedoucí zákazníky ke změně operátora

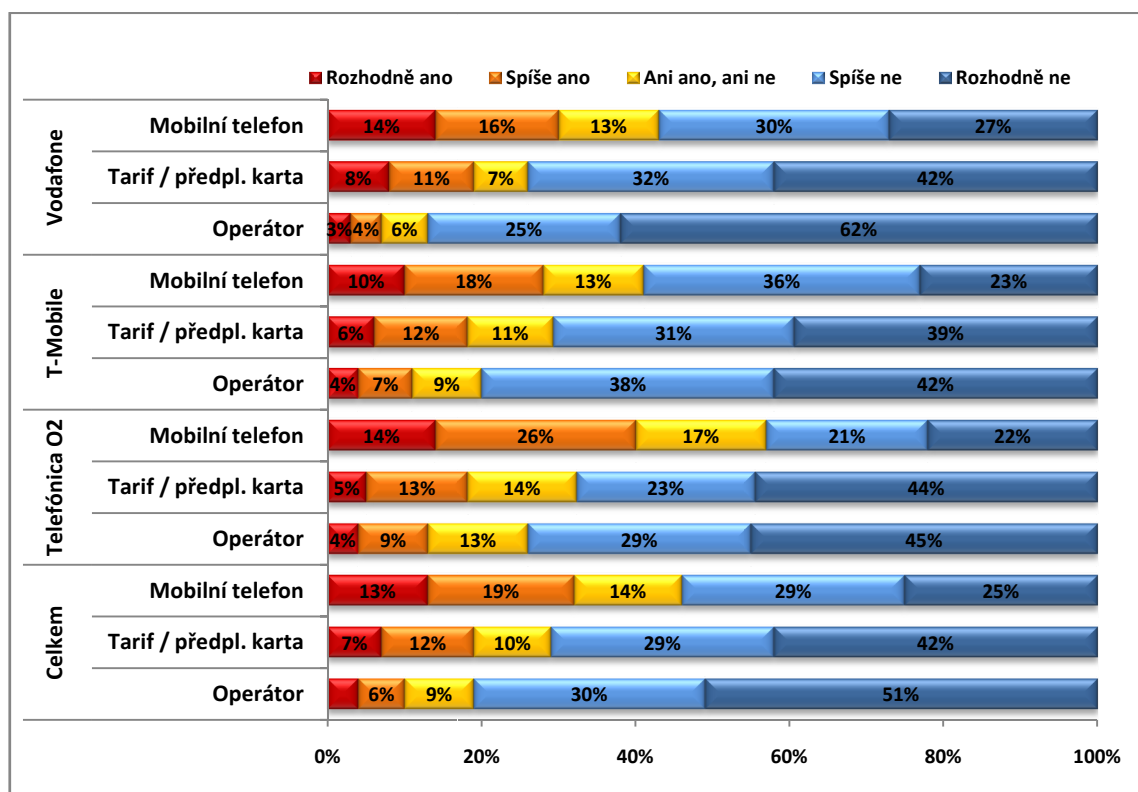
Důvod	Telefónica O ₂	T-Mobile	Vodafone	Σ
Nevýhodný tarif	4	0	2	6
Chování operátora	3	0	0	3
Volané osoby měly konkurenčního operátora	3	2	1	6
Výhodnější tarif konkurence	3	3	6	12
Kvalita signálu	1	0	1	2
Ceny obecně	1	3	1	5
Čas. omezené ↓ cen TELCO služeb konkurentů	0	3	0	3
Dotovaný telefon u konkurence	0	1	1	2
Jiné důvody	4	5	5	14
Σ	19	17	17	53

Četnost změn operátorů (v průběhu posledních pěti let)

Tři ze čtyř respondentů uvedli, že v posledních pěti letech nezměnili operátora, pětina respondentů tak učinila jednou, 3 % respondentů dvakrát a 2 % respondentů třikrát.

Pravděpodobnost změny operátora, tarifu nebo mobilního telefonu

Třetina všech respondentů uvedla, že rozhodně nebo spíše uvažuje o nákupu nového mobilního telefonu. Respondenti, jejichž hlavním operátorem byla Telefónica O₂, uvažovali o nákupu nového telefonu o poznání více (40 %) než klienti Vodafone (30 %) a T-Mobile (28 %). O změně tarifu či předplacené karty uvažovalo celkem 19 % respondentů. Nejčastěji o této změně uvažovali zákazníci Vodafone (19 %), následováni zákazníci T-Mobile a Telefónica O₂ (obojí 18 %). O změně operátora uvažovalo 10 % všech respondentů (ti co odpověděli rozhodně nebo spíše ano). Nejvyšší podíl takto uvažujících zákazníků vykazovala Telefónica O₂ (13 % z respondentů, kteří uvedli O₂ jako svého hlavního operátora) následována zákazníci T-Mobile (11 %) a Vodafone (7 %).

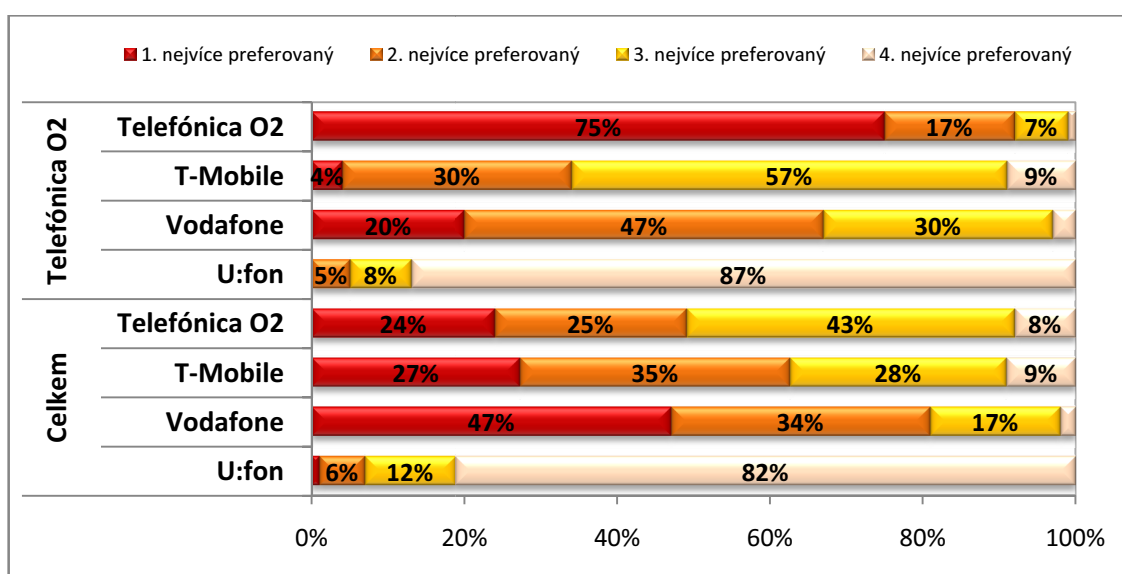


Graf 15: Odhodlanost respondentů ke změně operátora, tarifu nebo mobilního telefonu

Preference jednotlivých operátorů

Nejvíce preferovaným operátorem by byl mezi respondenty při nákupu nového mobilního telefonu Vodafone - 47 % všech respondentů ho označilo jako nejvíce preferovaného operátora. To je o 6 procentních bodů více než činí jeho současný tržní

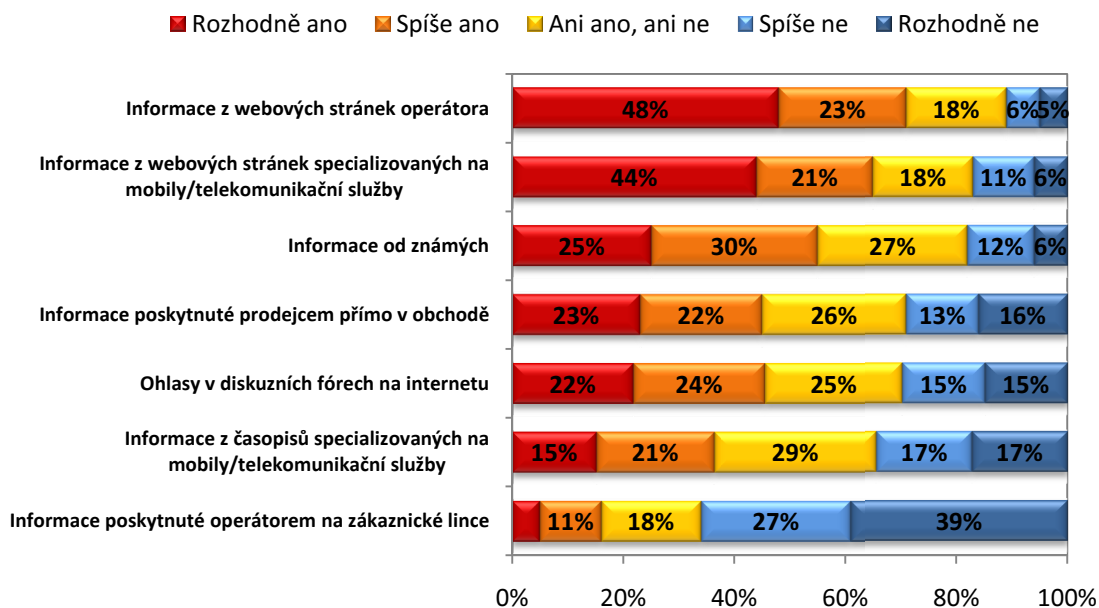
podíl u respondentů. V pořadí druhým nejvíce preferovaným operátorem by byl T-Mobile, třetím Telefónica O₂ a čtvrtým U:fon. Při analýze současných zákazníků Telefónica O₂ se ukázalo, že 3 ze 4 jejich současných zákazníků by v případě možnosti volby neměnilo svého současného operátora. Pětina zákazníků O₂ by nyní preferovala Vodafone a 4 % zákazníků by preferovala T-Mobile. Pokud se na situaci podívám z pohledu zákazníků ostatních operátorů, tak O₂ by byl nejvíce preferovaným operátorem pro 6 % současných zákazníků T-Mobile a 6 % současných zákazníků Vodafone. Nejvyšší podíl zákazníků, kteří by opět preferovali svého operátora, měl Vodafone (88 %). Opětovná preference svého operátora lze označit za jeden z hlavních faktorů loajality k operátorovi.



Graf 16: Preference jednotlivých operátorů mezi respondenty

Míra využívání jednotlivých zdrojů informací pro rozhodování o operátorovi či tarifu

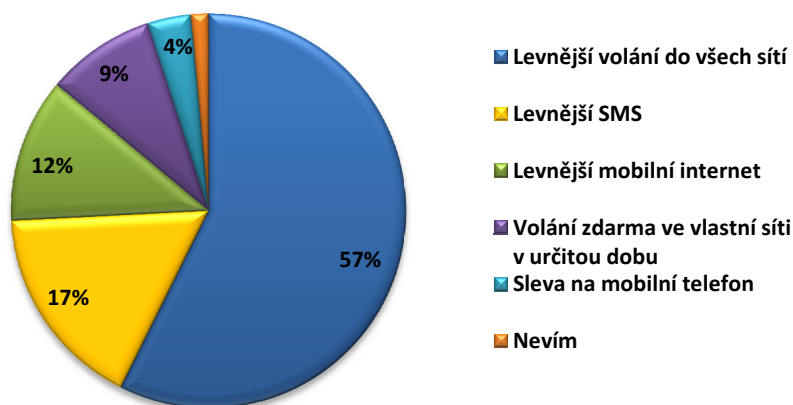
Respondenti nejčastěji čerpají informace pro rozhodování o volbě operátora či tarifu na webových stránkách. Značná část z nich informace čerpá z webových stránek specializovaných na mobilní telefony a telekomunikační služby. Více než polovina respondentů (55 %) uvedla, že tento typ informací získávala od známých (odpověď rozhodně či spíše ano). Jen 45 % respondentů spoléhalo na informace poskytnuté prodejcem přímo v obchodě, což byl přibližně stejný podíl respondentů jako těch, kteří jako zdroj informací využívali diskusní fóra na internetu. Více než třetina respondentů (36 %) využívala jako zdroj informací k rozhodování články v časopisech specializovaných na mobilní telefony a telekomunikační služby.



Graf 17: Míra využívání jednotlivých zdrojů informací pro rozhodování o operátorovi či tarifu

Nejvíce preferovaná vlastnost tarifu

Při konstrukci této otázky jsem se snažil vybalancovat odpovědi tak, aby některá vlastnost nebyla na první pohled výhodnější než ostatní, což by znehodnotilo dosažené výsledky. Nejčastěji preferovanou vlastností tarifu bylo levnější volání do všech sítí, které uvedlo 57 % respondentů. Levnější SMS preferovalo 17 % respondentů. Poměrně vysoký byl také podíl respondentů, kteří by nejvíce preferovali levnější internet v mobilním telefonu (12 %). Na základě výsledných podílů považuji výběr vlastností/výhod tarifu za poměrně vyvážený.

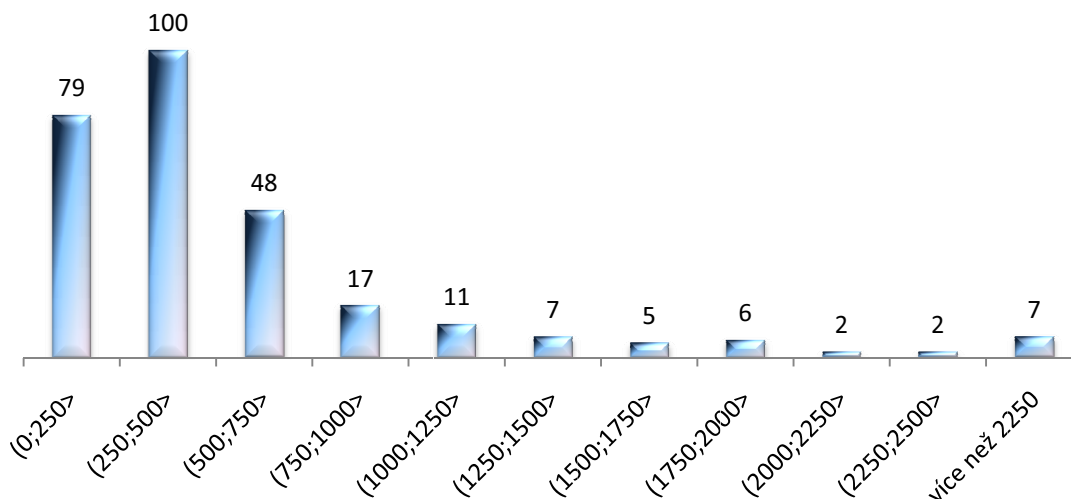


Graf 18: Preference vybraných vlastností/výhod tarifu mezi respondenty

Telekomunikační služby

Finanční hodnota plateb operátorům (měsíční výdaje za telekomunikační služby)

Průměrné měsíční výdaje respondentů na telekomunikační služby dosahovaly v průměru 575kč. Z histogramu je opět patrné levostranné rozdělení výdajů. Medián tak dosahoval hodnoty 375kč.



Graf 19: Histogram měsíčních výdajů respondentů za telekomunikační služby

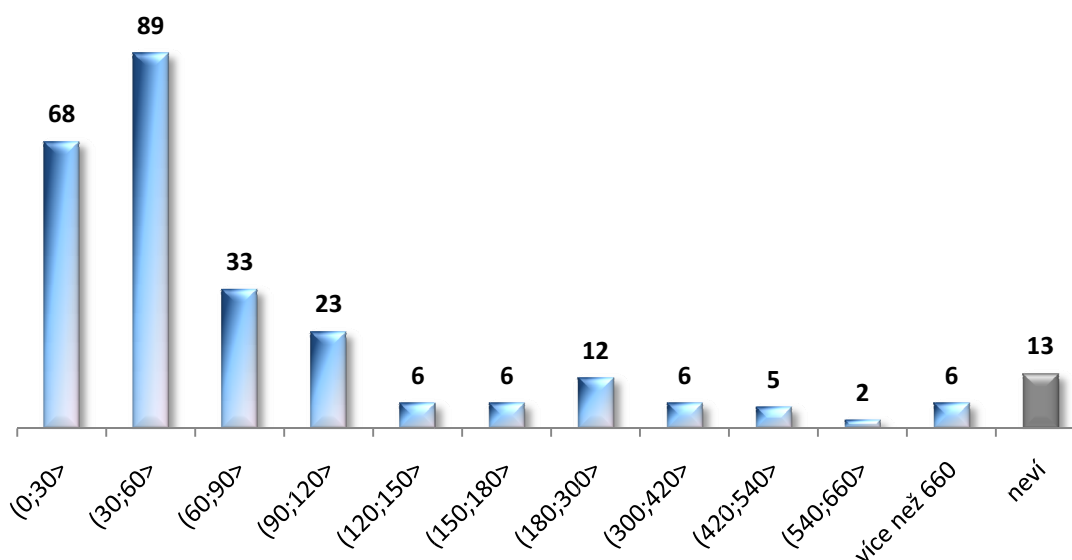
Pokusil jsem se zrekonstruovat podíl tržeb jednotlivých skupin zákazníků (vytvořených dle výše jejich výdajů na telekomunikačních službách) na tržbách celkových. V tomto případě jsem se pokusil zjistit, jakou část celkových tržeb vytvářejí skupiny zákazníků s vyššími výdaji za telekomunikační služby. Interval výdajů nad 2250kč nemá stanovenou svoji horní hranici a byl mu přidělen střed ve výši 2625kč. Pomocí kumulativních relativních četností zákazníků a hodnoty tržeb jsem měl možnost konfrontovat Paretovo pravidlo s realitou. V případě respondentů platilo, že 20 % respondentů s nejvyššími výdaji za telekomunikační služby (výdaje nad 750kč/měsíc) tvořilo nikoliv 80 % celkových tržeb, ale zhruba 50 % celkových tržeb viz Tab. 11. Je však třeba zdůraznit, že tyto hodnoty platí pouze pro tento výběrový soubor. Pro cílovou populaci by musel být proveden skutečně náhodný výběr a jednotlivým respondentům by musely být přiděleny váhy v závislosti na jejich příjmech.

Tab. 11: Kumulativní relativní četnosti zákazníků a hodnot tržeb

Interval	Střed intervalu	Absolutní četnosti zákazníků	Absolutní hodnoty tržeb	Kumulativní relativní četnosti zákazníků	Kumulativní relativní hodnoty tržeb
(0;125>	62,5	22	1375	8%	1%
(125;250>	187,5	57	10688	28%	7%
(250;500>	375	100	37500	63%	30%
(500;750>	625	48	30000	80%	49%
(750;1000>	875	17	14875	86%	58%
(1000;1250>	1125	11	12375	90%	65%
(1250;1500>	1375	7	9625	92%	71%
(1500;1750>	1625	5	8125	94%	76%
(1750;2000>	1875	6	11250	96%	83%
(2000;2250>	2125	2	4250	97%	86%
(2250;2500>	2375	2	4750	98%	89%
více než 2250	2625	7	18375	100%	100%

Počet provolaných minut za měsíc (odchozí hovory)

Respondenti v průměru provolali 96 minut měsíčně, přičemž 3 ze 4 respondentů neprovolali měsíčně více než 90 minut. Pro porovnání zákazníků jednotlivých respondentů jsem si stanovil právě hranici 90 minut za měsíc. V rámci T-Mobilu tuto hranici přesahovalo 34 % respondentů, u Vodafonu volalo více 27 % jejich zákazníků a v rámci Telefónica O₂ to bylo 25 % jejich zákazníků. V rámci respondentů by tak relativně více volali zákazníci T-Mobilu, než zákazníci ostatních operátorů.

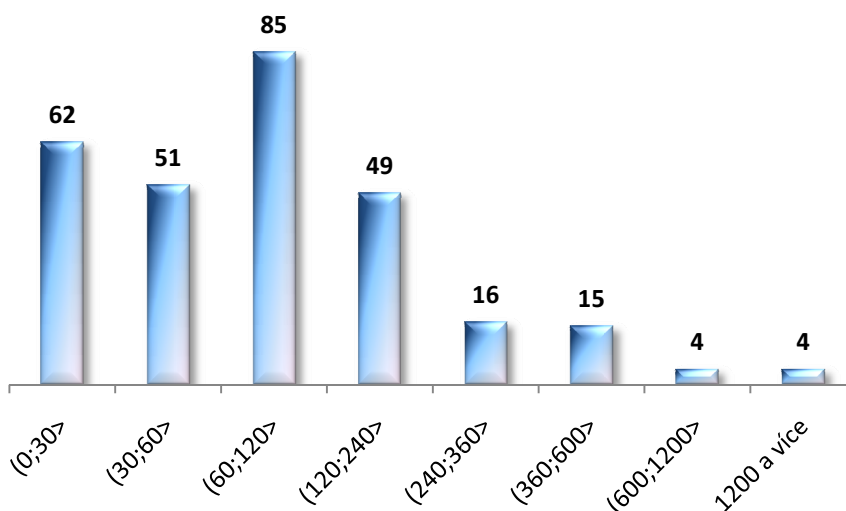


Graf 20: Histogram četností respondentů dle doby jejich odchozích hovorů (min./měsíc)

Počet odchozích SMS

Měsíčně odeslali respondenti v průměru 128 SMS, medián dosahoval 90 SMS. Zhruba 30 % respondentů posílá více než 120 SMS měsíčně. Pro porovnání struktury zákazníků jednotlivých operátorů si právě 120 SMS (v průměru 4 SMS denně) stanovím jako určitou srovnávací hranici.

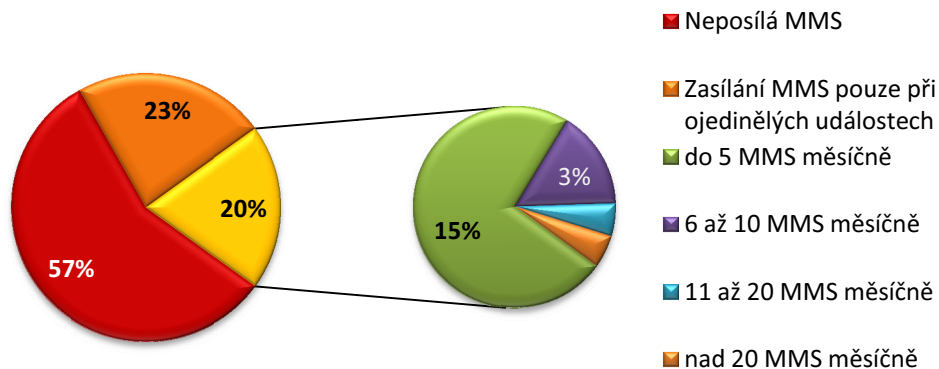
U Telefónica O₂ tuto hranici převyšovalo 27 % z jejich zákazníků, u T-Mobilu to bylo 35 % zákazníků a u Vodafonu 29 % jejich zákazníků.



Graf 21: Histogram četností respondentů dle měsíčního počtu odeslaných SMS zpráv

Počet odchozích MMS

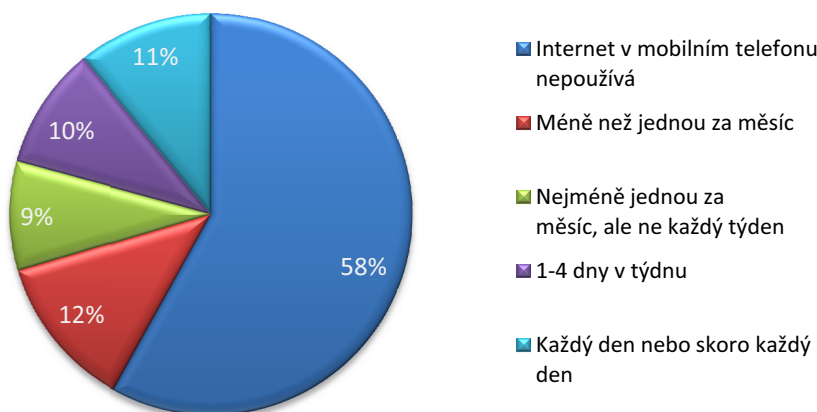
Značná část respondentů vůbec neposílala MMS (57 %). Necelá čtvrtina respondentů pak uvedla, že MMS sice posílala, ale pouze při ojedinělých příležitostech jako např. Vánoce. Zbývající část respondentů (20 %) pak posílala MMS pravidelně. Tři čtvrtiny z nich (15 % všech respondentů) posílalo do 5 MMS měsíčně, 15 % (3 % všech respondentů) 6 až 10 MMS měsíčně. Nad 20 MMS měsíčně posílalo MMS pouhé 1 % všech respondentů. Nejnižší podíl zákazníků posílajících MMS měla v rámci šetřených respondentů Telefónica O₂.



Graf 22: Respondenti dle měsíčního počtu odeslaných MMS zpráv

Používání internetu v mobilním telefonu

Podíl respondentů nepoužívajících internet v mobilním telefonu (58 %), byl prakticky shodný s podílem uživatelů neposílajících MMS (57 %). Spíše nepravidelní uživatelé (ti, kteří užívají internet v mobilním telefonu v průměru méně než jednou týdně) tvoří 21 % všech respondentů. Pravidelní uživatelé (ti, kteří užívají internet v mobilním telefonu v průměru alespoň jednou týdně) tvoří zbylých 21 % respondentů. Zhruba 1 z 10 respondentů používá internet v mobilním telefonu každý nebo skoro každý den. Tentokrát měla v rámci svých respondentů největší podíl pravidelných uživatelů mobilního internetu Telefónica O₂ (23 % respondentů).



Graf 23: Respondenti dle frekvence užívání internetu v mobilním telefonu

Doba připojení k internetu (bez ohledu na připojený hardware)

Považuji za vysoce nepravděpodobné, aby člověk začal používat internet v mobilním telefonu, aniž by předtím využíval běžný internet. Hranici více než pěti hodin připojení k internetu denně považuji za určitý typ závislosti. Největší podíl respondentů, kteří jsou k internetu připojeni více, než 5 hodin denně měla Telefónica O₂ (23 % respondentů).

Schopnost ovlivnění jiných osob při výběru mobilního telefonu, operátora a tarifu

Schopnost ovlivnění jiných osob při výběru operátora, tarifu či mobilního telefonu považuji za velmi důležitou vlastnost zvyšující užitnou hodnotu respondenta v očích operátora. Na otázku mělo možnost odpovědět celkem 287 respondentů. Celkově bylo uvedeno 449 případů, kdy se respondenti domnívali/věděli, že ovlivnili nějakou z uvedených skupin při volbě. Nejvíce respondenti ovlivňovali volbu operátora svých blízkých (191 případů). V průměru tak 43 % respondentů ovlivnilo alespoň jednu z 3 níže uvedených osob/skupin osob. Největší podíl zákazníků, kteří ovlivnili jiné osoby při výběru telefonu, operátora či tarifu, měl v rámci operátorů jednoznačně Vodafone.

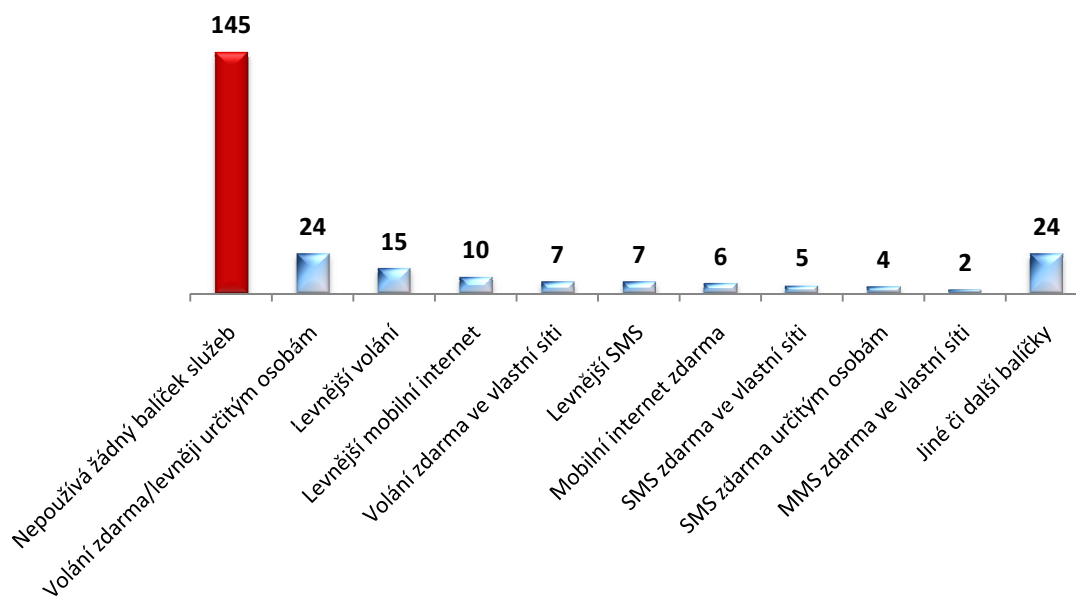
Tab. 12: Schopnost respondentů ovlivnit jiné osoby při výběru mob. telefonu, operátora a tarifu

	Operátor	Tarif/předpl. karta	Mobilní telefon	Σ
partner/partnerka	71	38	31	140
další členové rodiny	81	50	69	200
kamarádi	39	29	41	109
Σ	191	117	141	449

Používané balíčky služeb

Téměř 6 z 10 respondentů uvedlo, že nepoužívá žádný balíček služeb (služby za příplatek k tarifu). K nejčastěji používaným službám za příplatek k tarifu patřilo volání zdarma či levněji určitým osobám (10 % respondentů), levnější ceny hovorů bez ohledu na volanou osobu (6 %) a levnější mobilní internet (4 %). Podíl respondentů využívající balíčky služeb byl u všech operátorů prakticky stejný. Telefónica O₂ se

od konkurence odlišovala poměrně úspěšným balíčkem s nabídkou zasílání SMS ve vlastní síti zdarma.



Graf 24: Četnosti respondentů dle jimi používaných balíčků telekomunikačních služeb

Hodnocení slabých a silných stránek operátorů

Při hodnocení slabých stránek operátorů jsem vycházel z deseti kritérií, která byla hodnocena od jedné (velmi nespokojen) do sedmi hvězdiček (naprosto spokojen). Protože jsem chtěl hodnotit v první řadě nedostatky, tak jsem se při zpracování výsledků zaměřil na negativní hodnocení (jedna až tři hvězdičky). Kompletní výsledky jsou k dispozici v příloze 2.

Čekací doba při volání do call centra operátora

Zde spatřuji slabinu O₂, což jsem měl možnost si sám vyzkoušet. Celkem 40 % respondentů pociťuje stejný problém, 11 % respondentů je s problémem velmi nespokojeno. U T-Mobilu dosahoval podíl nespokojených 37 % respondentů, u Vodafone to bylo jen 31 % respondentů.

Závěr: Respondenty hodnoceno spíše jako slabá stránka O₂.

Odborná pomoc pracovníků call centra

I zde měla dle respondentů Telefónica O₂ rezervy. Celkem 28 % jejich zákazníků (mezi respondenty) bylo s touto pomocí nespokojeno. Samozřejmě může se naskýtat otázka, zdali respondenti neodpovídali ovlivnění otázkou na čekací dobu. Z části sice mohli být ovlivněni, nicméně proti této hypotéze stojí fakt, že rozdíl mezi výsledky činil 12 procentních bodů. Dalším argumentem je fakt, že u T-Mobilu bylo nespokojeno s odbornou pomocí pouze 12 % respondentů, přičemž negativní postoje k čekací době měl obdobný počet respondentů jako u Telefónica O₂.

Závěr: Respondenty hodnoceno spíše jako slabá stránka O₂.

Odborná pomoc pracovníků prodejen

Zákazníci Telefónica O₂ byli ve svém hodnocení odborné pomoci pracovníků prodejen O₂ v porovnání se zákazníky ostatních operátorů relativně více nespokojeni. Téměř jeden z deseti zákazníků byl velmi nespokojen s poskytovanými informacemi.

Závěr: Respondenty hodnoceno spíše jako slabá stránka O₂.

Cena prodávaných mobilních telefonů

U tohoto parametru jsou obdobné výsledky u všech operátorů. Vzhledem k rozdílné struktuře z pohledu mezd tak nelze činit z výsledků žádné větší závěry.

Závěr: Nejedná se o slabou stránku O₂, nicméně ani o stránku vyloženě silnou.

Nabídka mobilních telefonů

Nabídku mobilních telefonů O₂ hodnotili jeho zákazníci spíše pozitivně. Přestože pro 6 % zákazníků byla naprosto nevyhovující, tak celkově s ní bylo nespokojeno pouze 23 %, což je o 5 procentních bodů méně než u Vodafonu a o 9 procentních bodů méně než u T-Mobilu.

Závěr: U respondentů se nabídka mob. telefonů nejevila jako slabá stránka O₂.

Přehlednost webových stránek

Srovnání s ostatními operátory nevyznívá pro O₂ v tomto parametru dobře. Téměř třetina jejich zákazníků je nespokojena s přehledností jejich webových stránek,

u T-Mobilu je tento podíl menší o 10 procentních bodů, u Vodafone dokonce o 18 procentních bodů.

Závěr: Respondenty hodnoceno spíše jako slabá stránka O₂.

Informace poskytované na webových stránkách

Třetina zákazníků O₂ byla nespokojena s informacemi poskytovanými na webových stránkách, u zákazníků T-Mobilu to bylo o 18 procentních bodů méně, u Vodafone o 19 procentních bodů méně.

Závěr: Respondenty hodnoceno spíše jako slabá stránka O₂.

Cena telekomunikačních služeb

Toto kritérium nebylo vnímáno stávajícími zákazníky O₂ z řad respondentů jako zásadně problémové. Nespokojeno bylo s cenami telekomunikačních služeb 18 % zákazníků, u Vodafone to bylo 19 % a u T-Mobilu 24 %.

Závěr: Z pohledu respondentů se cena telekomunikačních služeb nejevila jako slabá stránka O₂.

Nabídka telekomunikačních služeb

Nabídka telekomunikačních služeb nepředstavuje dle výsledků zásadní kritérium, které by činilo některého operátora výrazně slabším v porovnání s ostatními.

Kvalita a spolehlivost telekomunikačních služeb

Nabídka telekomunikačních služeb nebyla pro zákazníky z řad respondentů kritériem, v němž by byli s nějakým operátorem zásadně nespokojeni.

Celkové hodnocení operátorů

Respondenti byli při celkovém hodnocení v zásadě spokojeni se svými stávajícími operátory.

Predikce vývoje fluktuace zákazníků

Pro predikci vývoje fluktuace zákazníků jsem využil odpovědi ze tří různých otázek umístěných v dotazníku nezávisle na sobě. První filtrační otázkou bylo, zdali respondent

plánuje změnu operátora. Na to navazovala otázka týkající se současného operátora a otázka nejvíce preferovaného operátora. Lze předpokládat, že respondent, který plánuje změnu, přejde s největší pravděpodobností k operátorovi, kterého nejvíce preferuje. Z výsledků uvedených v bilanci je patrné, že pokud by všechny plánované změny operátorů nastaly a respondenti se drželi svých preferencí, tak by vítězem v boji o zákazníky byl Vodafone, naopak nejvíce by na změnách trčila Telefónica O₂.

Tab. 13: Predikce fluktuace zákazníků jednotlivých operátorů

Změna operátora	Operátor	Současný operátor	Nejvíce preferovaný operátor	Bilance	Změna mobilního telefonu (rozhodně/spíše ano)
Rozhodně ano	Telefónica O ₂	3	1	-2	60%
	T-Mobile	4	5	1	
	Vodafone	3	4	1	
Spíše ano	Telefónica O ₂	7	3	-4	28%
	T-Mobile	6	2	-4	
	Vodafone	5	11	6	
Spíše nebo rozhodně ano	Telefónica O ₂	10	4	-6	39%
	T-Mobile	10	7	-3	
	Vodafone	8	15	7	

Rozbor zákazníků, kteří chtějí přejít mezi operátory

Pouze 17 % z respondentů, kteří uvažují o změně operátora, již někdy operátora změnilo. O změně mobilního telefonu uvažovalo 39 % z respondentů, kteří uvažovali o změně operátora. Nejčastěji preferovanými značkami u nich byly Nokia a HTC. Nejčastěji si tato skupina zákazníků stěžovala na ceny telekomunikačních služeb (70 %), zatímco nespokojenost s tímto kritériem vykazalo pouze 21 % z celkového počtu všech zákazníků. Informace o tarifech a mobilních telefonech bude tato skupina hledat zejména na webových stránkách operátorů, na webových stránkách specializovaných na mobily/telekomunikační služby a z časopisů specializovaných na mobily/telekomunikační služby.

4.2.4.2.2 Sekundární zdroje dat

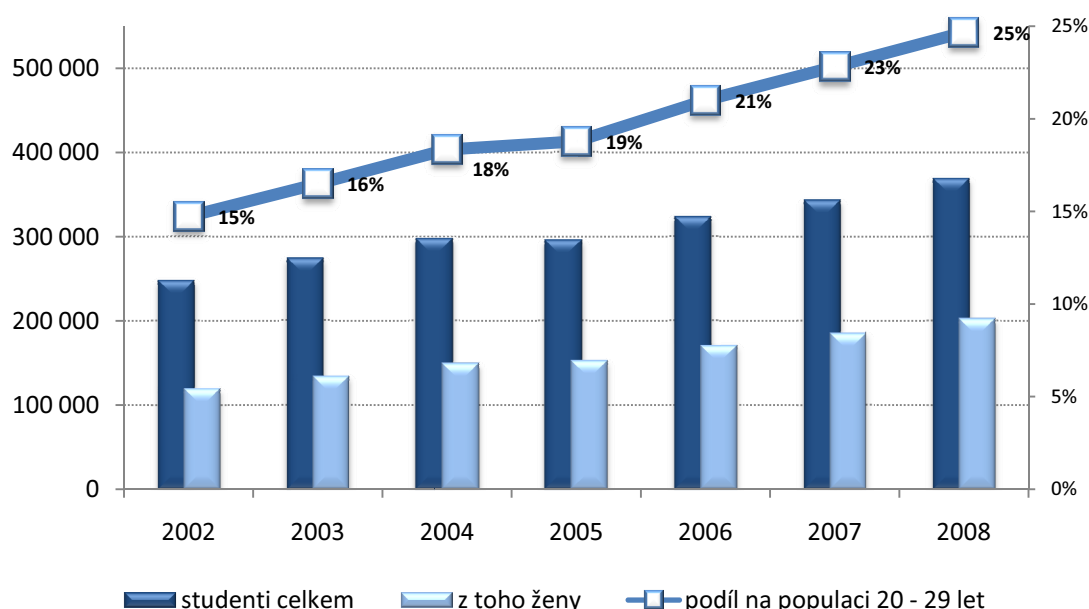
1. Velikost cílové populace a její dosavadní vývoj

a) Podíl vysokoškolských studentů v populaci 20-29 a jeho vývoj

Počet vysokoškolských studentů rostl od roku 2002 nepřetržitě. Na konci roku 2002 studovalo vysokou školu 15 % populace ve věku 20-29 let, na konci roku 2008 to bylo již o 10 procentních bodů více.

b) Počet vysokoškolských studentů v populaci celkem

Počet vysokoškolských studentů na konci roku 2002 dosahoval téměř 250.000 studentů, na konci roku 2008 to pak bylo téměř 370.000 studentů. Počet vysokoškolských studentů tak oproti konci roku 2002 vzrostl téměř o 50 %.

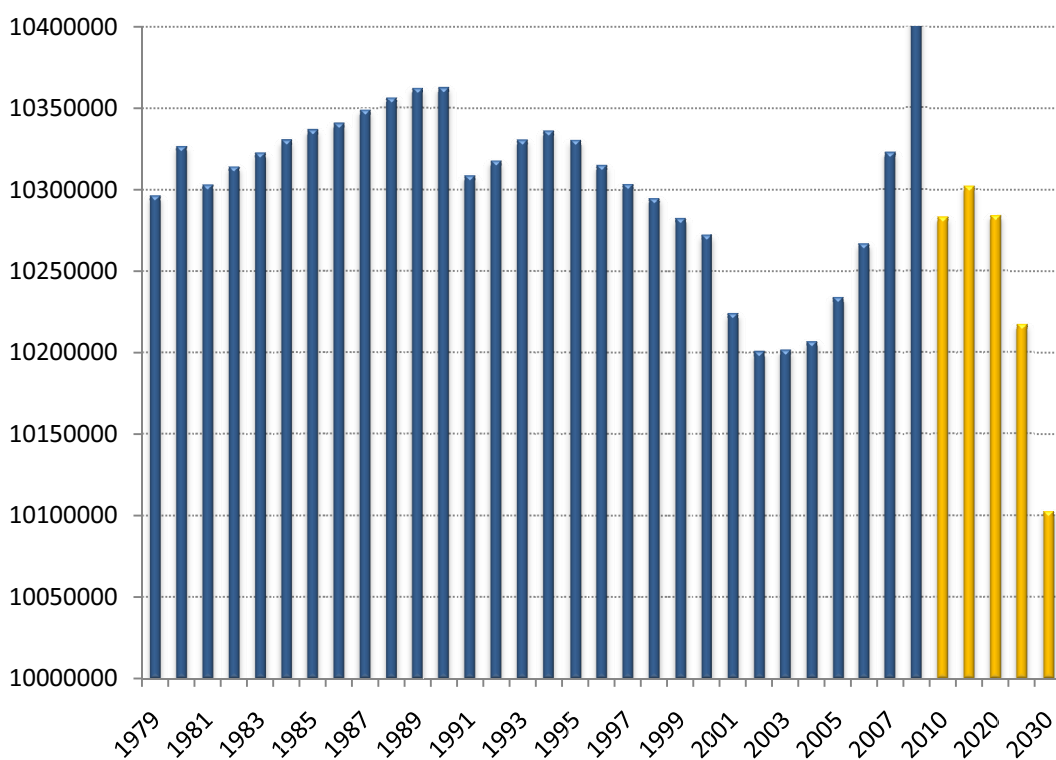


Graf 25: Počet studentů VŠ a jejich podíl na populaci 20-29 let,
přepřacováno z (SKARLANDTOVÁ, 2010)

c) Počet absolventů vysokých škol od roku 2002 neustále narůstá. Od roku 2005 se počet absolventů v daném akademickém roce každoročně zvyšuje o zhruba 10000. V roce 2008 tak absolvovalo vysokou školu zhruba 73 tisíc studentů. Mezi roky 2002 až 2008 úspěšně zakončilo studium na VŠ 340 687 studentů.

2. Vývoj a projekce populace ČR včetně její struktury

Na základě dat ČSÚ jsem vytvořil graf zachycující dosavadní vývoj populace ČR. K němu jsem připojil údaje týkající se projekce obyvatelstva odborníky z demografie. Zvolil jsem střední variantu vývoje populace. Počet obyvatel ČR dosáhl svého maxima v roce 2008 viz Graf 26. Dle projekce bude počet obyvatel v ČR klesat a po roce 2030 prorazí hranici 10 milionů obyvatel. S tím je spojena také změna struktury obyvatelstva – do roku 2030 bude dle demografických odhadů průběžně klesat podíl obyvatel ve věku 20-35 let na celkovém počtu obyvatel z 22 % v roce 2010 na 15 % v roce 2030. Podíl obyvatel ve věku 35-55 let se příliš měnit nebude a bude se pohybovat kolem 30 % obyvatelstva ČR.



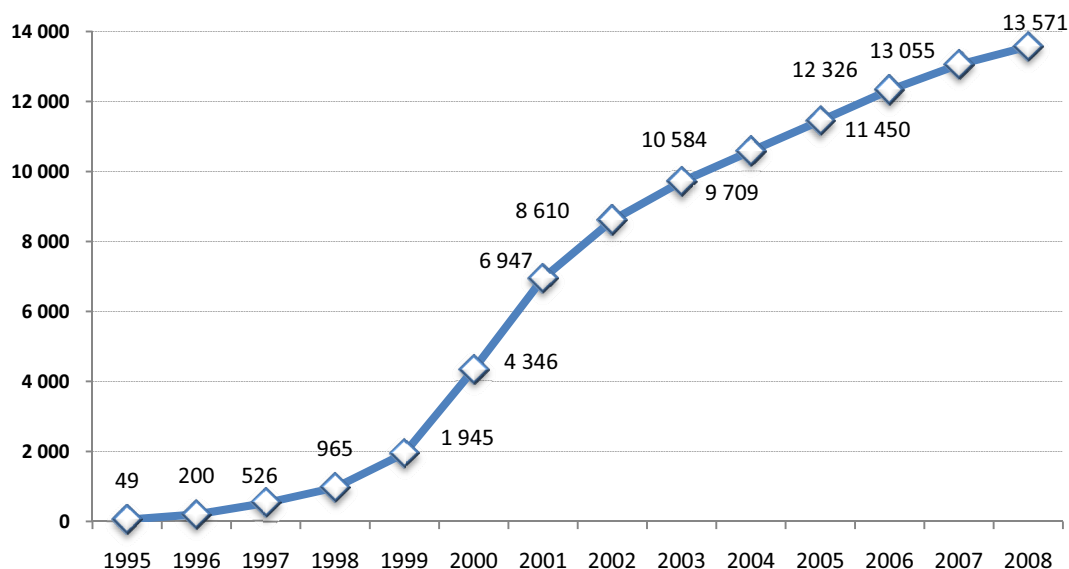
Graf 26: Dosavadní vývoj populace ČR a jeho projekce (neutrální varianta)
(Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065, 2009)

3. Velikost trhu a růst trhu podchyceného operátory

Pro určení velikosti trhu podchyceného operátory jsem se rozhodl použít dva ukazatele – počet SIM karet a podíl uživatelů mobilního telefonu v populaci.

a) Počet aktivních SIM karet

Počet SIM karet nám částečně vypovídá o tom, do jaké míry jsou využívány služby operátora. Nejde však o skutečný počet uživatelů, jelikož jeden uživatel může vlastnit více SIM karet. Do celkového počtu SIM karet se započítávají také SIM karty používané v různých zařízeních např. hracích automatech.

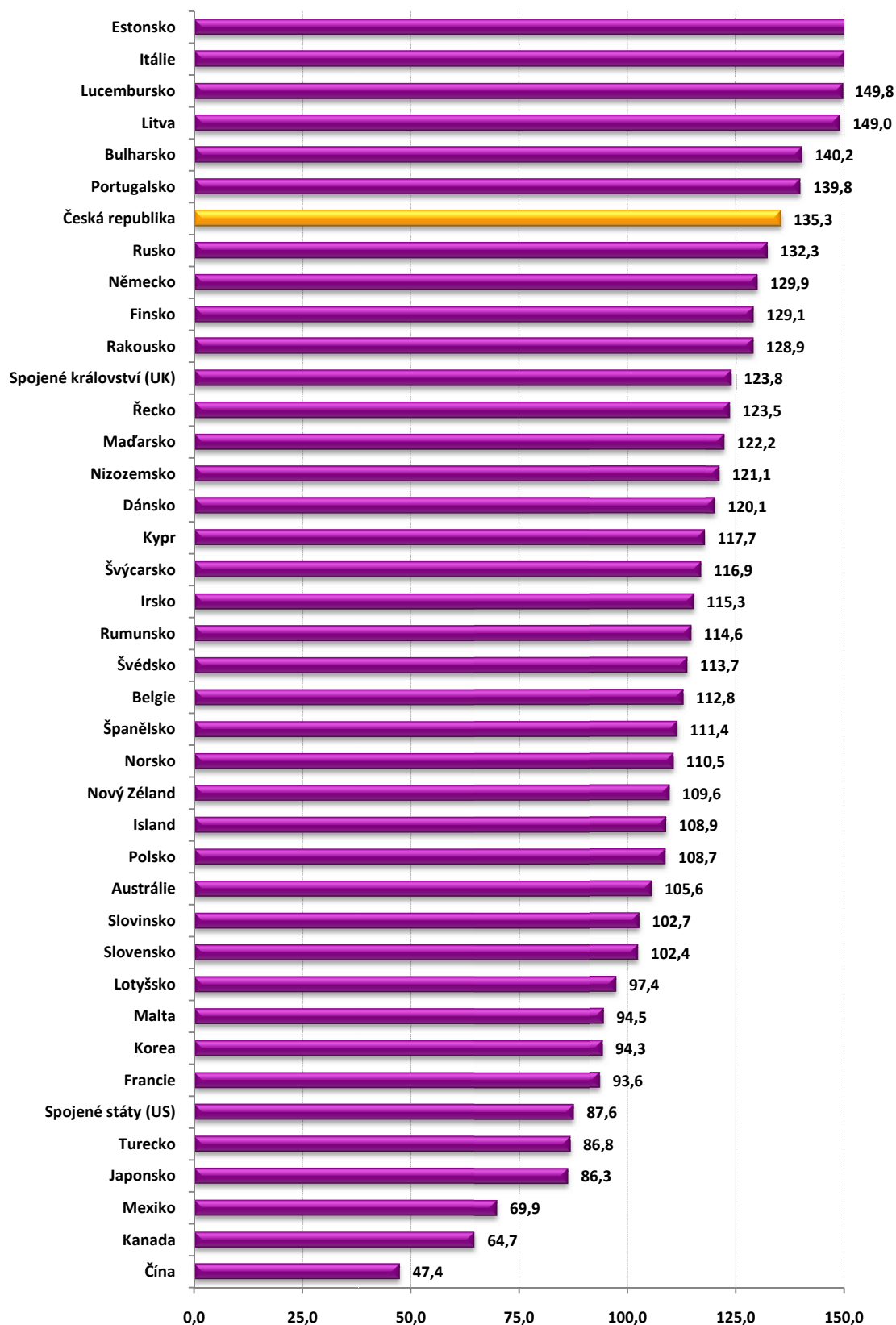


Graf 27: Vývoj počtu aktivních SIM karet (tis.), přepracováno z (MANA, 2010)

Z grafu je zřetelný neustálý růst počtu SIM karet. Údaje za rok 2009 nejsou v grafu uvedeny záměrně z důvodu změny metodiky počítání aktivních SIM karet u společnosti Telefónica O₂. Za aktivní SIM kartu je u O₂ nyní považována ta, která vygenerovala operátorovi výnos v uplynulých 3 měsících (v předchozích letech to bylo 12 měsíců tj. stejně jako u ostatních operátorů). Celkový počet aktivních SIM karet tak mezi 4. kvartálem 2008 a 1. kvartálem 2009 v důsledku této změny klesl o 474 200 SIM karet.

Mezinárodní srovnání

V mezinárodním srovnání dle Mezinárodní telekomunikační unie (ITU) měla Česká republika sedmý nejvyšší podíl aktivních SIM karet připadajících v průměru na 100 obyvatel (135 SIM karet) viz Graf 28.



Graf 28: Vybrané státy podle počtu aktivních SIM karet na 100 obyvatel (rok 2008), (MANA, 2010)

b) Podíl uživatelů mobilního telefonu

Ve druhém čtvrtletí 2009 vlastnilo v ČR mobilní telefon 91 % jednotlivců starších než 16 let. Při odečtení vlivu věkové kategorie jednotlivců starších než 75 let činil tento podíl 94 %.

Z rozboru věkové struktury vyplývá, že mobilní telefon vlastnila nejčastěji věková kategorie 16-24 let (98 % populace), 25-34 let (99 % populace) a 35-44 let (99 % populace). Podíl lidí s mobilním telefonem je u těchto věkových kategorií výrazně vyšší než u ostatních věkových kategorií.

Při členění podle dokončeného vzdělání byl nejvyšší podíl vlastníků mobilních telefonů u osob s vysokoškolským vzděláním (97 %), u studentů dosahoval tento podíl dokonce 99 %. Všechny tyto kategorie spadají do mnou definované cílové populace a z těchto čísel lze při dalších analýzách vycházet. (NOSÁL, 2009)

4. Sezónnost odvětví

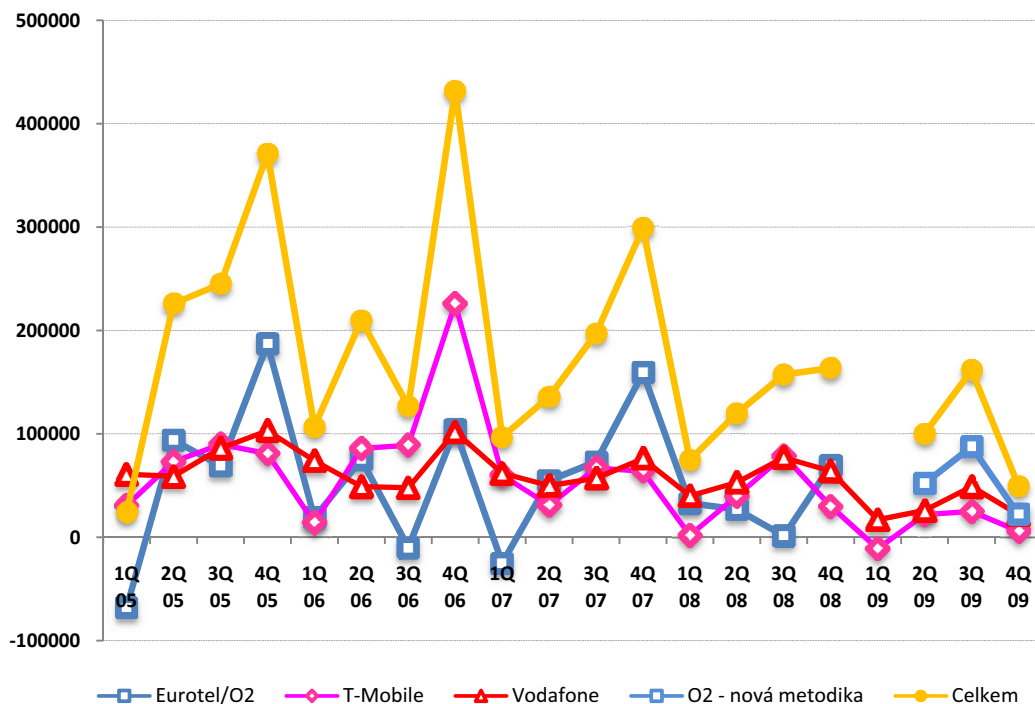
Pakliže budu poměřovat sezónnost odvětví změnou počtu SIM karet v jednotlivých čtvrtletích, tak míru sezónnosti lze považovat za poměrně vysokou, viz Graf 29.

Roční minima se nacházela v 1. čtvrtletí, roční maxima ve 4. čtvrtletí (vyjma roku 2009). Ve třetím čtvrtletí byl obvykle nárůst počtu SIM karet vyšší než ve čtvrtletí druhém.

5. Cykličnost odvětví

Výroční zprávy operátorů uvádějí jako hlavní důvod zhoršených finančních výsledků za rok 2009 ekonomickou krizi. Podle dosavadního vývoje odvětví se domnívám, že fáze ekonomického cyklu hraje velmi důležitou roli ve výnosech operátorů.

Trh mobilních operátorů v ČR však nemá za sebou tak dlouhou historii, aby bylo možno říci, jak velká je míra korelace mezi vývojem ekonomiky a výnosů operátorů z telekomunikačních služeb.

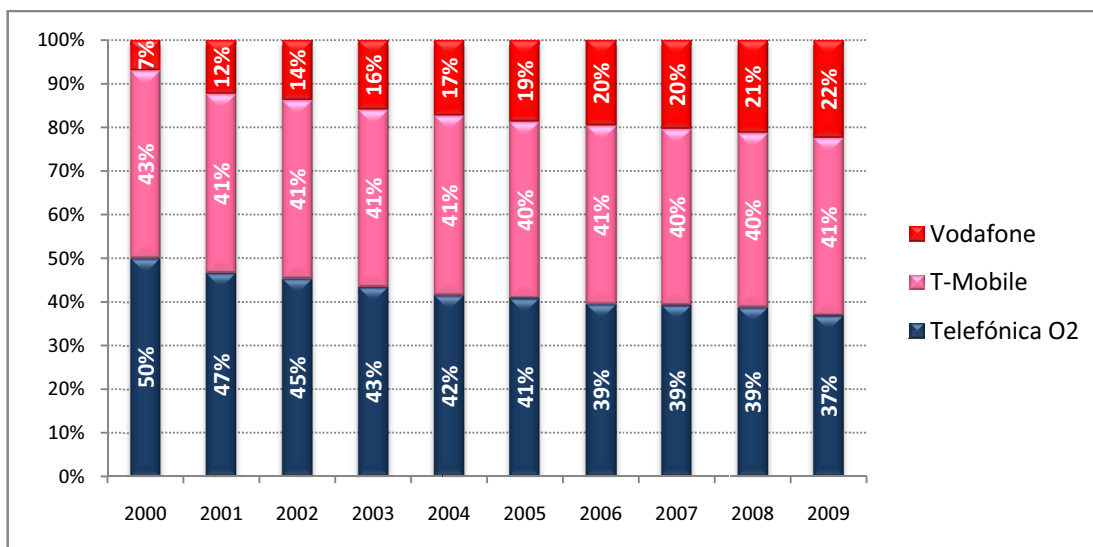


Graf 29: Čtvrtletní přírůstky aktivních SIM karet, přepracováno z (MANA, 2010)

6. Tržní podíly jednotlivých operátorů

a) Tržní podíl operátorů dle počtu zákazníků (aktivních SIM karet)

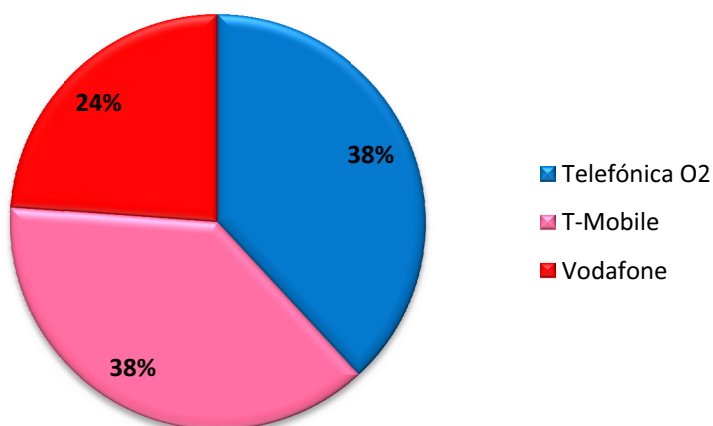
Z pohledu aktivních SIM karet má na trhu dominantní postavení T-Mobile následovaný Telefónica O₂ viz Graf 30.



Graf 30: Tržní podíl operátorů dle počtu zákazníků a jeho vývoj, přepracováno z (MANA, 2010)

b) Tržní podíl operátorů ve finančním vyjádření

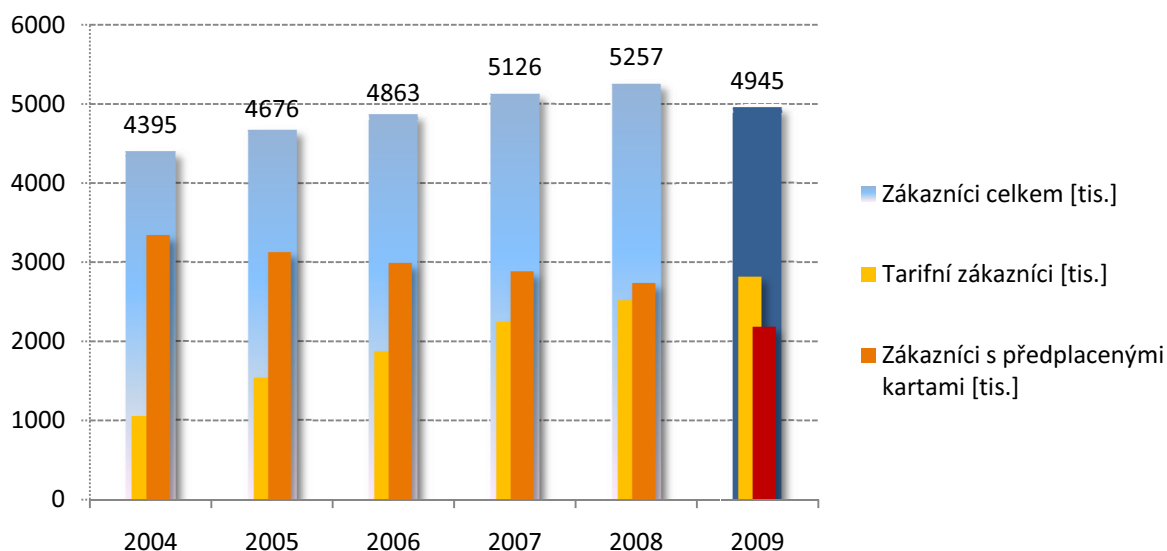
Při výpočtu tržního podílu ve finančním vyjádření jsem využil hodnot průměrných měsíčních výnosů připadajících na zákazníka (SIM kartu) v daném roce a ty vynásobil počtem zákazníků (SIM karet). Telefónica O₂ pak měla stejný tržní podíl jako T-Mobile a to 38 % veškerých tržeb zákazníků za telekomunikační služby viz Graf 31. Tento výpočet je poněkud zjednodušený, jelikož metodika výpočtu ARPU se u jednotlivých operátorů nepatrně liší.



Graf 31: Tržní podíly operátorů dle výše jejich tržeb v mobilním segmentu (rok 2009)
(O₂: Výroční a pololetní zprávy, 2010; O společnosti T-Mobile: Výroční zprávy, 2009;
O Vodafone: Výroční zprávy, 2009),

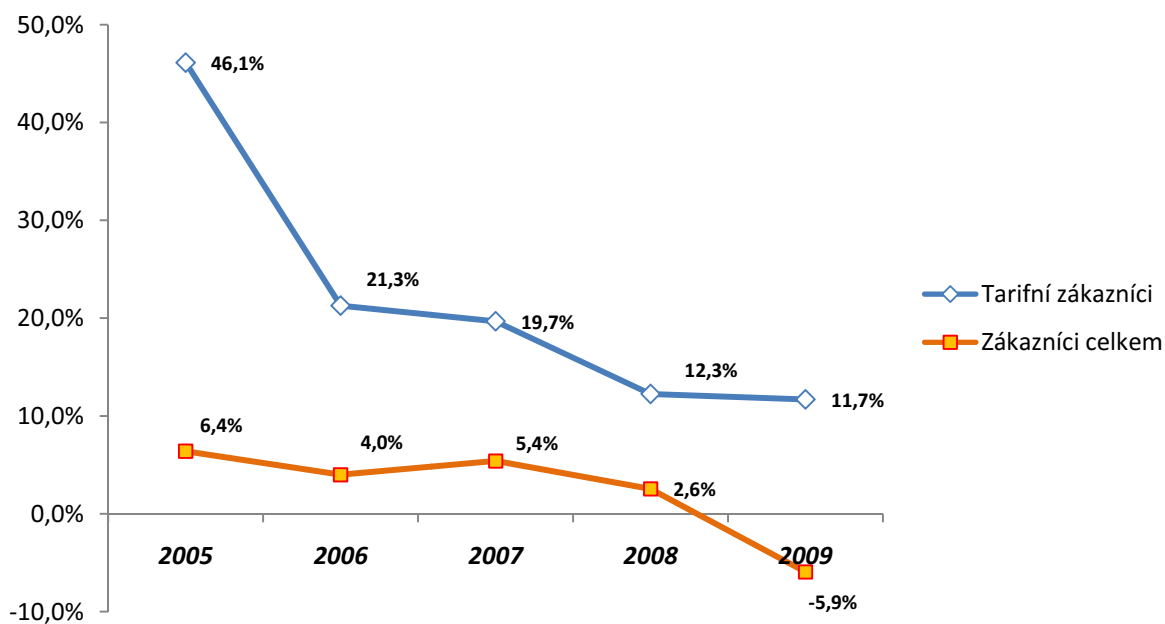
7. Počet zákazníků Telefónica O₂ a jeho vývoj

Na konci roku 2009 měla Telefónica O₂ celkem 4 923 tisíc zákazníků (počet aktivních SIM karet). Výrazný pokles počtu aktivních SIM karet v roce 2009 byl dán zejména změnou definice aktivní SIM karty (dříve aktivní SIM karta musela generovat nějaký výnos za uplynulých 12 měsíců, v roce 2009 bylo toto období zkráceno na 3 měsíce). Také díky tomuto kroku byl poprvé počet zákazníků tarifních vyšší, než počet zákazníků s předplacenými kartami viz Graf 32.



Graf 32: Počet zákazníků Telefónica O₂ a jeho vývoj (O2: Výroční a pololetní zprávy, 2010)

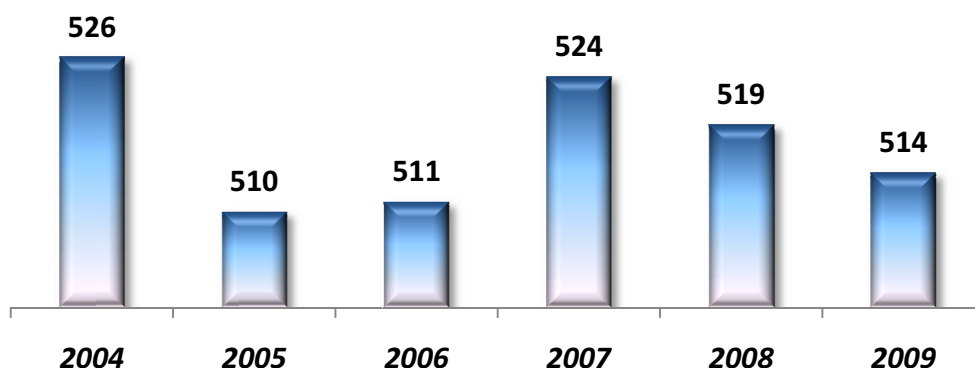
Celkový pokles počtu zákazníků za rok 2009 nelze úplně posoudit díky změně metodiky. Počet tarifních zákazníků v roce 2009 meziročně vzrostl, v porovnání s rokem 2008 však tempo růstu bylo nepatrně nižší (o 0,6 procentních bodů). Tento růst je do značné míry vyvolán jak přechodem zákazníků od konkurence, tak přechodem zákazníků s předplacenými kartami na určitý tarif.



Graf 33: Meziroční změna počtu zákazníků (SIM karet) (O2: Výroční a pololetní zprávy, 2010)

8. Celkové průměrné měsíční příjmy na zákazníka (ARPU) společnosti Telefónica O₂

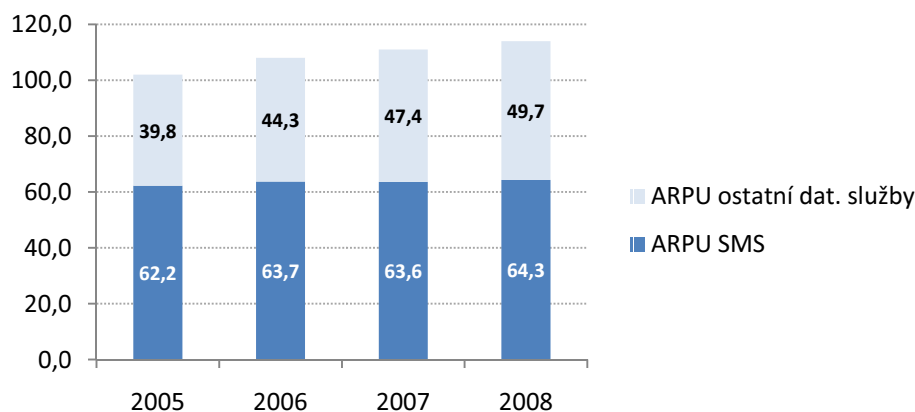
ARPU představuje jeden z hlavních ukazatelů, které jsou publikovány všemi operátory. Telefónica O₂ vykazovala ARPU od roku 2004 v rozmezí 510 až 530 Kč/měsíc. Zde je důležité zdůraznit, že změna definice aktivního zákazníka se promítla nejen do celkového počtu zákazníků, ale také do ukazatele ARPU.



Graf 34: ARPU zákazníků Telefónica O₂ (Kč/měsíc), zdroj: (O2: Výroční a pololetní zprávy, 2010)

9. Průměrné měsíční příjmy na zákazníka (ARPU) z datových služeb u Telefónica O₂

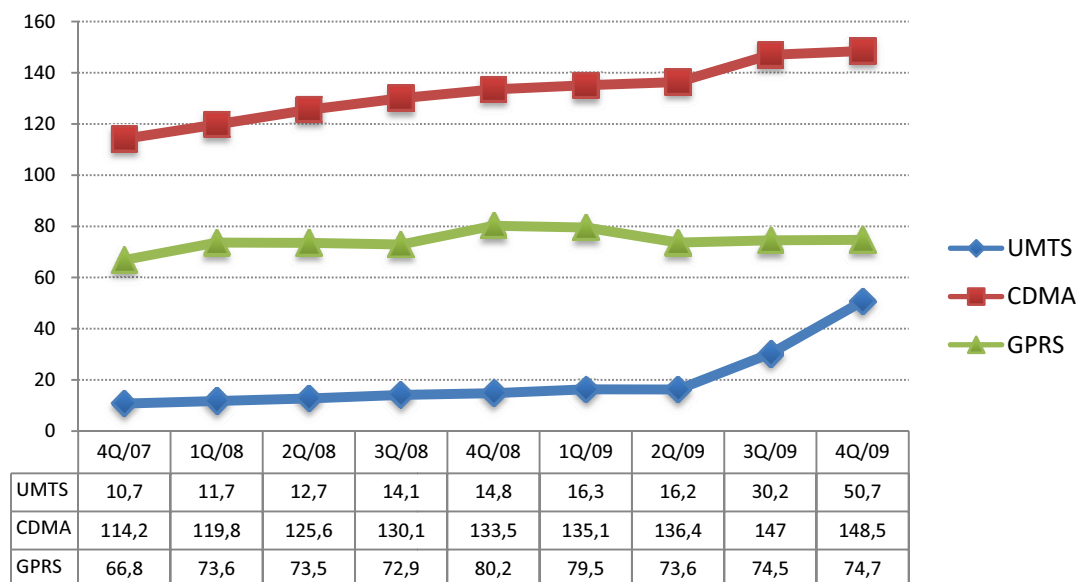
Ukazatel ARPU u datových služeb považují za velmi významný ukazatel vhodný pro posuzování efektivnosti investic do pokročilejších technologií. Zahrnuje totiž služby s vyšší přidanou hodnotou. Tento ukazatel každoročně rostl viz Graf 35, a to zejména pro kategorii ostatní datové služby. Do této kategorie spadají MMS a využívání technologií GPRS, CDMA a UMTS pro přenos dat.



Graf 35: Vývoj ARPU z datových služeb u zákazníků Telefónica O₂ (Kč/měsíc)
(O2: Výroční a pololetní zprávy, 2010)

10. Počet uživatelů datových služeb společnosti Telefónica O₂

Počet uživatelů datových služeb pomocí technologie GPRS v uplynulých dvou letech spíše stagnoval, naopak postupně rostl počet uživatelů technologie CDMA. V posledních dvou kvartálech roku 2009 došlo k prudkému nárůstu uživatelů datových služeb sítě UMTS.



Graf 36: Počet uživatelů vybraných datových služeb společnosti Telefónica O₂ (v tis.)

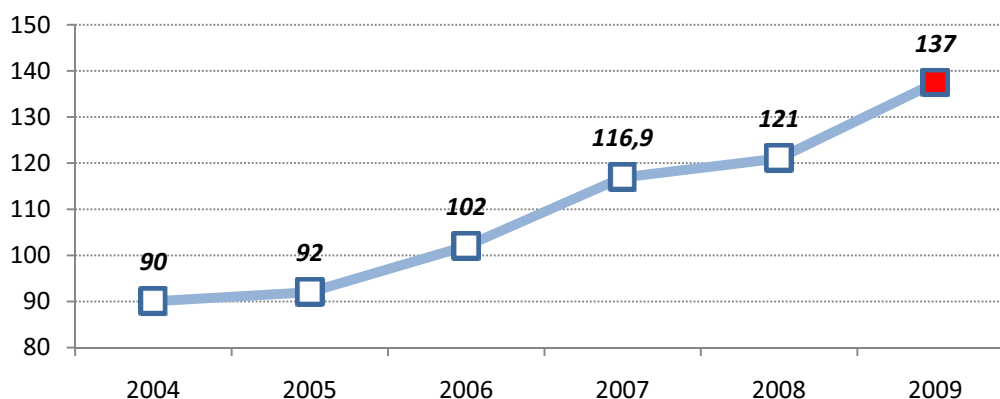
(O2: Výroční a pololetní zprávy, 2010)

11. Průměrná měsíční míra odchodu zákazníků Telefónica O₂

V roce 2005 činila průměrná měsíční míra odchodu zákazníků 1,3 %. Postupně každoročně rostla a v roce 2009 dosahovala 2,1 %, což bylo o 0,1 procentní bod více než v roce 2008 (při přepočtu na novou metodiku).

12. Průměrný počet příchozích a odchozích minut připadajících na zákazníka na měsíc (MOU) zákazníků Telefónica O₂

Od sledovaného roku 2004 průměrný počet minut (příchozí i odchozí hovory) za měsíc na jednoho zákazníka neustále stoupá. V roce 2008 tak připadalo na jednoho zákazníka o 31 minut hovoru více, než v roce 2004 viz Graf 37.



Graf 37: MOU u zákazníků Telefónica O₂ (O2: Výroční a pololetní zprávy, 2010)

13. Počet přijatých a odeslaných SMS zákazníků Telefónica O₂

Počet zákazníků O₂ doposud každoročně narůstal a také díky tomu docházelo k růstu počtu odeslaných a přijatých SMS zpráv celkem. Tempo růstu počtu odeslaných a přijatých SMS bylo však vyšší než tempo růstu počtu zákazníků. Na základě těchto údajů lze vyvodit, že počet SMS připadajících průměrně na jednoho zákazníka za měsíc se každoročně zvyšoval viz Tab. 14. Zákazníci O₂ tak každoročně zvyšovali vytížení kapacity sítě.

Tab. 14: Vývoj počtu přijatých a odeslaných SMS zákazníků Telefónica O₂ (O2: Výroční a pololetní zprávy, 2010)

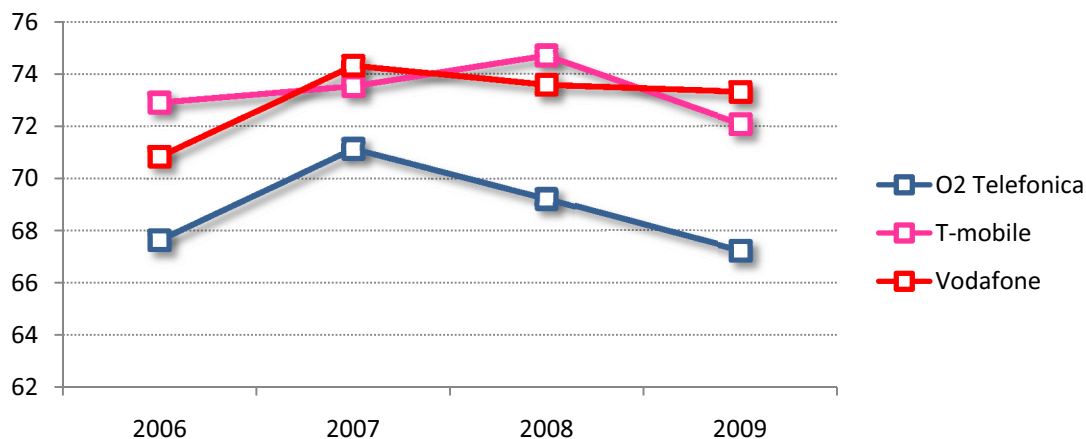
Rok	Počet zákazníků	Počet SMS (odeslané i přijaté)	Růst počtu SIM karet	Růst počtu SMS	Počet SMS připadající na SIM kartu za měsíc
	[tisíce]	[mil. SMS]			
2004	4395	2292			43
2005	4 676	2519	6,4%	9,9%	45
2006	4863	2858	4,0%	13,5%	49
2007	5 126	3081	5,4%	7,8%	50
2008	5 257	3331	2,6%	8,1%	53
2009	4 945	3564	-5,9%	7,0%	60

Pozn. Počet zákazníků (SIM karet) není v roce 2009 plně srovnatelný s předchozími roky

14. Index spokojenosti zákazníků pro jednotlivé operátory

Index spokojenosti zákazníků (Customer Satisfaction Index) je pro trh mobilních operátorů od roku 2006 každoročně šetřen společností EPSI Czech Republic. Tento index je konstruován jako výslednice pěti proměnných (image, očekávání, kvalita

služeb a produktů, hodnota za peníze). Výsledná hodnota indexu spokojnosti zákazníků O₂ od roku 2007 každoročně klesala a byla po celou dobu nižší než u ostatních operátorů viz Graf 38.

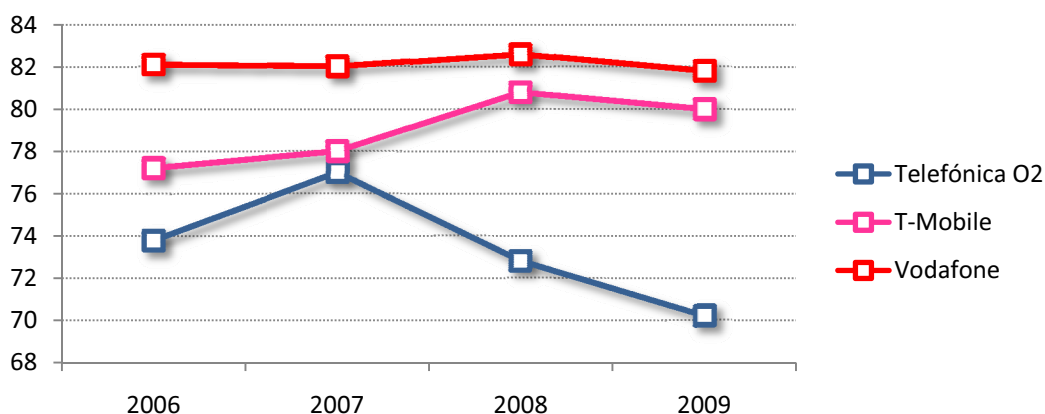


Graf 38: Index spokojnosti zákazníků s jejich operátorem
(EPSI: Porovnání trendů spokojnosti a postojů zákazníků, 2010)

15. Vývoj loajality zákazníků mobilních operátorů

Společnost EPSI Czech Republic šetří také loajalitu zákazníků ke svým mobilním operátorům. Vodafone měl dlouhodobě nejvíce loajální zákazníky, nejméně loajální zákazníky měla Telefónica O₂ viz Graf 39.

V členění dle pohlaví byli nejméně loajální vůči svému operátorovi muži, jejichž operátorem je Telefónica O₂.



Graf 39: Vývoj loajality zákazníků mobilních operátorů
(EPSI: Porovnání trendů spokojnosti a postojů zákazníků, 2010)

4.3 Aplikace metod situační analýzy na výsledky marketingového výzkumu

Pro účely práce jsem se rozhodl na data získaná marketingovým výzkumem aplikovat některé metody marketingové situační analýzy.

4.3.1 SWOT analýza

Silné a slabé stránky

Při praktické realizaci jsem silné a slabé stránky rozdělil do jednotlivých oblastí a těm přiřadil jednotlivé zkratky:

T O – technologická oblast, R&D

F O – finanční oblast

M – marketingová oblast: C – cena

S – služba/výrobek

P – propagace

D – distribuce

L – lidé

VO – výrobní oblast (výrobky i služby)

HR – personalistika

CU – zákazníci

Níže uvedené stránky jsem na základě subjektivního hodnocení seřadil dle míry jejich důležitosti (S1 a W1 nejdůležitější).

Silné stránky (Strengths)

S1: (TO) Největší pokrytí 3G signálem – 13 krajských měst a až 30 % populace ČR.

S2: (FO) Dobrý finanční stav Telefónica O₂ Czech Republic (nejvyšší čistý zisk a výše vlastního kapitálu mezi českými operátory, nízká zadluženost).

S3: (MP) Generální partner mnohých koncertů či festivalů a sponzor ELH.

S4: (VO) Vysoká kapacita sítě.

S5: (TO) Vlastník pevných telefonních linek.

S6: (CU) Největší počet zákazníků na telekomunikačním trhu jako celku.

- S7: (VO/MS) Nejširší portfolio telekomunikačních služeb mezi operátory.
- S8: (MD) Největší síť firemních prodejen mezi operátory.
- S9: (HR) Zaměstnanci s dlouhodobými zkušenostmi z českého telekom. trhu.
- S10: (MP) O₂ aréna.
- S11: (TO/MS) Možnost navržení/výběru potisku telefonu.
- S12: (TO) Portál pro internet v mobilu optimalizovaný pro majitele dotykových telefonů.
- S13: (TO) Plánované první testování provozu 4G mobilní sítě v Česku.
- S14: (TO/MS) Ovládání Facebooku pomocí SMS zpráv.
- S15: (HR) Největší zaměstnanecká základna.

Slabé stránky (Weaknesses)

- W1: (CU/MC/MP/ML) Nízká spokojenost a loajalita vlastních zákazníků.
- W2: (CU/ML) Stížnosti respondentů na špatné chování operátora.
- W3: (FI) Poskytovatel služeb v zemích těžce zasažených ekonomickou krizí (např. Španělsko či Irsko).
- W4: (CU) Nízká preference operátora mezi respondenty.
- W5: (MP) Přetrvávající vnímání firmy jako monopolu (také díky předchůdci Telecomu) v očích některých zákazníků a s tím souvisejících negativ.
- W6: (MC) Dle ČTÚ má O₂ nejvyšší ceny za průměrné spotřební koše pro všechny tři typy zákazníků (s nízkou, střední a vysokou spotřebou mob. služeb).
- W7: (CU/MC/MP) Nevyhovující tarify byly častým důvodem odchodu uváděným mezi zákazníky (nikoliv výhodnější tarify konkurence).
- W8: (CU/MC) Část zákazníků (zejména konkurence) považuje ceny O₂ za vysoké, ale služby za ně nabízené považuje pouze za průměrné.
- W9: (CU/MP) Zákazníci O₂ příliš neovlivňují své blízké při výběru operátora.
- W10: (CU/MP) Spíše nízká přehlednost webových stránek a informací na nich poskytovaných.
- W11: (CU/ML/HR) Spíše negativní hodnocení úrovně odborné pomoci zaměstnanců prodejen respondenty.
- W12: (CU/TO/ML/HR) Dlouhá doba čekání při volání do call centra a horší hodnocení úrovně odborné pomoci zaměstnanců call center respondenty.

W13: (FI) Značná část příjmů operátora pochází z pevných linek.

Silné stránky Telefónica O₂ se nalézají zejména v technické a finanční oblasti. Mezi slabé stránky pak patří dle ohlasu zákazníků zejména pátá složka marketingového mixu tj. lidé a z toho často pramenící nespokojenost zákazníků s operátorem a s ní související další negativní jevy. Rezervy má Telefónica O₂ také v některých technických oblastech jako je přehlednost webových stránek či doba čekání při volání do call centra. Slabé stránky jsem byl nucen aproximovat zejména z externích zdrojů informací.

K plnému posouzení silných a slabých stránek by byl zapotřebí přístup k důvěrným vnitropodnikovým informacím, ale zejména osobní pohovor s vedoucími pracovníky, kteří mají na starosti jednotlivé funkční oblasti podniku.

Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby jsem začlenil do následujících skupin faktorů:

P – politické faktory, E – ekonomické faktory, S – sociální faktory, T – technické faktory, L – právní faktory, C – stávající konkurenti, NC – potenciální noví konkurenti, CU – zákazníci, SB – substituty.

Zde již nelze bez hlubších analýz určit, které příležitosti a hrozby jsou důležitější než jiné. Z tohoto důvodu jsem v této části příležitosti a hrozby neřadil dle jejich důležitosti, ale dle skupin faktorů, do kterých náleží.

Příležitosti (Opportunities)

O1: (E) Růst indikátoru důvěry jak firem, tak spotřebitelů v českou ekonomiku.

O₂: (E) Spíše nižší míra inflace.

O3: (E) Očekávaný pozvolný růst mezd v podnikatelském sektoru.

O4: (E) Růst obliby dotykových a vysouvacích QWERTY typů mobilních telefonů.

O5: (E) Vysoká poptávka po absolventech vysokých škol zejména technických oborů a jejich dobré platové ohodnocení.

O6: (S) Rozvoj dopravy a s ním související poptávka po mobilních informacích.

O7: (S) Poptávka po větší vzájemné odlišnosti (obzvláště v cílové populaci).

O8: (S) Poptávka po možnosti upravení si produktu na míru.

- O9: (S) Poptávka po studiu cizích jazyků a studiu v zahraničí z řad VŠ studentů.
- O10: (S) Růst akceptace mobilní reklamy ze strany zákazníků.
- O11: (S) Potenciál růstu uživatelů mobilních telefonů z řad osob starších 55 let.
- O12: (S/T) Rostoucí význam webových stránek jako prostředku propagace.
- O13: (S/T) Prudký rozvoj internetových sociálních sítí (Facebook, Twitter atd.).
- O14: (S/T) Růst uživatelů internetu a frekvence jejich připojení k internetu.
- O15: (S/T) Vysoký růst oblíbenosti internetu v mobilním telefonu.
- O16: (S/T) Rozvoj elektronického obchodování.
- O17: (S/T) Růst počtu uživatelů hledajících informace o mob. telefonech a tarifech zejména na webu (spec. stránky, diskusní fóra, web. stránky operátora).
- O18: (S/T) Rostoucí úloha webových průzkumů či anket jako způsobu zjišťování informací od vlastních či potenciálních zákazníků.
- O19: (T/S) Růst objemu odchozích hovorů a SMS.
- O20: (T) Nízký podíl ADSL připojení k internetu v ČR → růstový potenciál.
- O21: (L) Plánovaný tendr ČTÚ na frekvence pro mobilní sítě čtvrté generace telekomunikačních regulátorů.

Hrozby (Threats)

- T1: (P/E) Růst daňové zátěže v případě vítězství levice ve volbách.
- T2: (P/L) Možný zvýšený tlak na důslednější působení ČTÚ vůči operátorům na základě mezinárodního srovnání.
- T3: (P/CU/S) Pravděpodobné snižování kupní síly zaměstnanců státního sektoru v důsledku úsporných opatření ve státním sektoru po volbách.
- T4: (E/P) Krize veřejných rozpočtů některých evropských zemí.
- T5: (E) Vysoká volatilita finančních trhů.
- T6: (E) Spíše vyšší míra nezaměstnanosti.
- T7: (S) Růst problému nedostatku adekvátních pracovních míst pro absolventy některých fakult VŠ (obvykle netechnicky zaměřených).
- T8: (T) Klesající počet telefonních přípojek.
- T9: (L) Regulace cen roamingu – pokles cen odchozích a příchozích hovorů.
- T10: (CU) Vysoká úroveň nasycení mobilního telekomunikačního trhu obzvláště u mladší části populace.

T11: (C) Tarify na míru od Vodafoneu.

T12: (C) Společná akce Vodafoneu s Alza.cz – ke každému notebooku mobil zdarma s kreditem na volání ve výši 200kč.

T13: (C) Rozšiřování pokrytí území 3G signálem konkurentů (Vodafone, T-Mobile).

T14: (C) Testování NFC technologie T-Mobilem – identifikace osob či platba pomocí mobilního telefonu se speciálně upravenou SIM kartou.

T15: (C) Tarify Bav se od T-Mobilu umožňující stahování hudby “zdarma”.

T16: (NC) Hrozba vstupu nového operátora na trh (při vypsání tendru na frekvenční pásmo pro mobilní síť 4. generace).

T17: (SB) Růst uživatelů internetové telefonie (Skype atd.).

4.3.2 Predikce vybraných ukazatelů firmy Telefónica O₂

Na základě informací získaných marketingovým výzkumem a z predikce ARPU a tržního podílu pro mobilní telekomunikační trh provedené společností IE Market Research Corp. (2Q10 Czech Mobile Operator Forecast, 2009 - 2014, 2010) jsem vytvořil predikci vývoje vybraných ukazatelů společnosti Telefónica O₂ Czech Republic viz Tab. 15.

Tab. 15: Predikce vybraných ukazatelů firmy Telefónica O₂

O ₂	minulý vývoj	predikce (období 2 let)	predikce (období 4 let)
ADSL připojení	↑	↑	↗
O ₂ TV	↑	↑	↗
počet SIM karet	↑, ↗	↗, →	→, ↘
tržní podíl	↓, ↘	↘	↘, →
ARPU	↘, ↓	↓, ↘	↘, →
Počet provolaných minut	↑	↑, ↗	↗
odeslané SMS	↑, ↗	↗	↗, →
uživatelé dat. služeb GPRS	→	→, ↘	↓
uživatelé dat. služeb UMTS	↑, ↑↑	↑↑, ↑	↑, ↗

4.4 Segmentace

Do dotazníku byla zahrnuta následující kritéria segmentace:

Geografická segmentace

- Trvalé bydliště – kraj a město/obec.

- Umístění vysoké školy (současně studované/dostudované) – město.

Demografická segmentace

- Věk
- Pohlaví
- Vysokoškolské vzdělání – stav studia, obor studia, forma studia.
- Výše příjmu (zahrnuje i kapesné od rodičů)

Behaviorální segmentace

Předchozí a současný stav

1. Mobilní telefon – cena, značka, model, počet mobilních telefonů.
2. Operátor – hlavní a vedlejší, spokojenost s operátorem, četnost a důvody změn operátorů.
3. Telekomunikační služby – výše plateb, počet provolaných minut, počet zaslaných SMS a MMS, používání internetu v mobilním telefonu, používané balíčky služeb.
4. Tarif/předplacená karta – hlavní a vedlejší tarif/předplacená karta.

Předpokládaný/ žádaný budoucí stav

1. Rozpoznání problému – zvažování změny – operátor, tarif, mobilní telefon.
2. Hledání a výběr informací – místo zjišťování informací.
3. Hodnocení a výběr variant.

Preference:

- a) Mobilní telefon – parametry, funkce, faktory výběru, typ, značka, model.
 - b) Tarif – vlastnost tarifu.
4. Výběr nákupního místa a nákup – místo nákupu.

Psychografická segmentace

Personální schopnost ovlivnit ostatní při volbě – operátora, tarifu či mobilního telefonu.

Pozn. Dané kritérium může být zařazeno také pod behaviorální způsob segmentace.

4.4.1 Vybrané typy segmentací

1) Segmentace dle míry odhodlání ke změně operátora

Jelikož je jedním z cílů snížení míry odchodu zákazníků, tak jako první segmentační kritérium lze zvážit míru odhodlání zákazníků ke změně operátora. Podle tohoto kritéria lze rozdělit respondenty na ty s vysokou mírou odhodlání (10 %) a ty s nízkou mírou odhodlání či úplným odmítáním změny operátora (90 %).

2) Segmentace spotřebitelů dle oboru studia a pohlaví

Po detailním rozboru výsledků jsem zjistil, že za poměrně dobré segmentační kritérium lze považovat studovaný/vystudovaný obor na vysoké škole a pohlaví.

Tab. 16: Četnosti respondentů ve výběrovém souboru dle pohlaví a oborů

	Muži	Ženy
Technické obory (včetně IT, telekomunikací)	51	7
Ostatní obory	56	155

Počet respondentů spadajících do segmentu *Ženy – Technické obory* (vč. IT) je příliš malý, a proto nelze pro tento segment činit na základě dotazníků jakékoli závěry.

Ahonen (2004) uváděl v roce 2004 jako minimální velikost segmentu pro zacílení na telekomunikačním trhu 100000 spotřebitelů.

Dovolím si tvrdit, že o šest let později v době poměrně zasyceného trhu by minimální velikost segmentu mohla být poloviční tj. 50000 spotřebitelů. Tuto hranici bez problémů přesahují segmenty *Muži – Ostatní obory* a *Ženy – Ostatní obory*.

V roce 2008 studovalo na českých vysokých školách 166356 mužů ve věku 20-29 let. V oborech, do kterých patří informatika, telekomunikace a další technické vědy studovalo 44 % všech mužů studujících na vysokých školách, což činí 73197 mužů. Segment *Muži – Technické obory* (vč. IT a telekomunikací) tak splňuje požadavek na minimální velikost segmentu.

Při takové segmentaci je pro operátora důležité vědět, co může vybraným segmentům nabídnout. K tomu můžou napovědět statistiky toho, s jakou intenzitou používají jednotlivé segmenty rozdílné telekomunikační služby. Přínosným může být také přehled o příjmech a výdajích segmentů, které souvisejí s telekomunikačním trhem.

Tab. 17: Průměrné příjmy, výdaje a míra užívání služeb mob. operátorů v jednotlivých segmentech

Veličina	Ženy	Muži	
		Ostatní obory	Technické obory (vč. IT a TELCO)
Příjem respondenta (kč/měsíc)	6302	10500	9595
Cena mobilního telefonu	4577	5812	6224
Výdaje za TELCO služby (kč/měsíc)	540	665	526
Odchozí hovory (min./měsíc)	74	126	87
Odeslané MMS (měsíčně)	1,19	1,32	0,90
Odeslané SMS (měsíčně)	141	192	131
Míra používání mobilního	1,51	2,41	2,62
Míra používání Internetu celkem	4,24	4,31	4,73

Pozn. Vyšší číslo u míry používání znamená vyšší intenzitu používání

Tržní podíly operátorů v jednotlivých segmentech

V segmentu *Muži – Technické obory (vč. IT a telekomunikací)* měl největší tržní podíl u respondentů Vodafone (45 %), kterého následoval T-Mobile (30 %) a Telefónica O₂ s tržním podílem pouhých 25 %.

V segmentu *Muži – Ostatní obory* měl nejvyšší podíl opět Vodafone (41 %) následovaný T-Mobilem (33 %) a společností Telefónica O₂ (26 %).

V segmentu *Ženy – Ostatní obory* měl sice nejvyšší podíl stále Vodafone (37 %), ale celkově to byl v rámci sledovaných segmentů jeho nejhorší výsledek – T-Mobile za ním zaostával jen o 1 procentní bod. Telefónica O₂ dosahovala tržního podílu 27 %.

Segment *Muži – Technické obory (vč. IT a telekomunikací)* vykazoval v porovnání s ostatními segmenty daleko vyšší homogenitu. Vyznačoval se v porovnání s ostatními segmenty zejména vysokými preferencemi funkcí a parametrů spadajících do clusteru pojmenovaného *Technická vyspělost*. V případě telekomunikačních služeb zákazníci tohoto segmentu využívali poměrně často internet v mobilním telefonu a zároveň byli také nejintenzivnějšími uživateli internetu v mobilním telefonu celkem. Posílání SMS ani MMS nebylo mezi zákazníky tohoto segmentu tak populární jako u zákazníků ostatních segmentů. Segment se také vyznačoval poměrně velkým počtem zákazníků s poměrně drahými mobilními telefony – 27 % jeho členů vlastnilo mobilní telefon v ceně více než 12000kč (*Muži – Ostatní obory* (13 %) a *Ženy* (1 %)).

3) Segmentace spotřebitelů dle intenzity užívání telekomunikačních služeb

Záměrně jsem si vybral hlavní telekomunikační služby a to volání, SMS zprávy a internet v mobilním telefonu. Zkoumal jsem intenzitu, s jakou respondenti tyto služby používali.

a) *Intenzita odchozích hovorů*

Pro odchozí hovory jsem na základě výsledků dotazníků stanovil rozhodovací hranici na 60 minut. Respondenti přesahující tuto hranici budou považováni za respondenty s vysokou intenzitou odchozích hovorů, ostatní za respondenty s nízkou intenzitou odchozích hovorů. Téměř polovinu zákazníků T-Mobile lze dle této definice považovat za zákazníky s vysokou intenzitou odchozích hovorů, u Telefónica O₂ je to téměř třetina a u Vodafonu zhruba pětina zákazníků.

Tab. 18: Struktura respondentů dle intenzity odchozích hovorů

	Telefónica O ₂	T-Mobile	Vodafone	Celkem
Respondenti volající více než 60 min./měsíc	19	37	21	77
Respondenti volající do 60 min./měsíc	42	39	73	154
Podíl více volajících v rámci operátora	31%	49%	22%	33%
Struktura více volajících celkem	25%	48%	27%	100%

b) *Intenzita odchozích SMS zpráv*

Obdobně jako u intenzity odchozích hovorů jsem si stanovil hranici počtu odeslaných SMS za měsíc, nad kterou budu respondenta považovat jako intenzivního uživatele služby. Na základě výsledků dotazníku jsem hranici stanovil v blízkosti aritmetického průměru veličiny a to na 120 odeslaných SMS za měsíc.

Z výsledků je patrné, že největší podíl intenzivních odesílatelů SMS má v rámci svých zákazníků T-Mobile. Telefónica O₂ má mezi svými zákazníky naopak nejmenší podíl těch, které lze označit za intenzivní odesílatele.

Tab. 19: Struktura respondentů dle intenzity odchozích SMS

	Telefónica O ₂	T-Mobile	Vodafone	Celkem
Respondenti odesílající více než 120 SMS/měsíc	17	32	29	78
Respondenti odesílající do 120 SMS/měsíc	46	51	72	169
Podíl intenzivních odesílatelů SMS v rámci operátora	27%	39%	29%	32%
Struktura respondentů více odesílajících SMS	22%	41%	37%	100%

c) Intenzita používání internetu v mobilním telefonu

Respondenty jsem dle intenzity jejich používání internetu v mobilním telefonu rozdělil také do dvou segmentů. Za zákazníky s nízkou intenzitou (zahrnuje i nulovou intenzitu) užívání internetu v mobilním telefonu jsem označil ty, kteří jsou tímto způsobem připojeni k internetu maximálně jednou za měsíc a méně popř. vůbec tento typ služby nevyužívají (pomocné značení C). Ti, kteří internet v mobilním telefonu užívali minimálně za měsíc, jsem označil jako zákazníky s vysokou intenzitou (B). Za velmi intenzivní uživatele (A) pak lze označit ty, kteří používali internet v mobilním telefonu 1-4 dny v týdnu či více.

Nejvíce velmi intenzivních uživatelů měla v rámci svých zákazníků Telefónica O₂ (25 %).

Tab. 20: Struktura respondentů dle intenzity používání internetu v mobilním telefonu

Pom. zn.	Intenzita užívání internetu v mob. telefonu	Telefónica O ₂	T-Mobile	Vodafone	Celkem
A	1-4 dny v týdnu a více	15	14	18	47
B	Internet nejméně jednou za měsíc	18	18	30	66
C	Maximálně jednou za měsíc	45	62	71	178
A/(A+C)	Podíl velmi int. uživatelů v rámci operátora	25%	18%	20%	21%
B/(B+C)	Podíl int. uživatelů v rámci operátora	29%	23%	30%	27%
	Struktura uživatelů A	32%	30%	38%	100%
	Struktura uživatelů B	27%	27%	45%	100%

d) Intenzita odchozích hovorů a používání internetu v mobilním telefonu

Vzhledem k zajímavým zjištěním při předchozích segmentacích jsem se rozhodl provést vzájemnou kombinaci segmentů dvou vybraných telekomunikačních služeb. Vznikla tak tabulka kombinující intenzity odchozích hovorů s intenzitami používání internetu v mobilním telefonu viz Tab. 21.

Vodafone měl mezi respondenty dominantní postavení v segmentu spotřebitelů, kteří využívají obě telekomunikační služby s nižší intenzitou (tržní podíl 46 % respondentů v daném segmentu). U zákazníků, kteří více volají, ale internet příliš nepoužívají, měl naopak dominantní postavení T-Mobile (tržní podíl 45 %). V segmentu respondentů s vysokou intenzitou používání internetu v mobilním telefonu a nízkou intenzitou volání měl nejvyšší tržní podíl měřený počtem respondentů

Vodafone (51 %), nejvyšší tržní podíl měřený ve výnosech ze zákazníků měla však Telefónica O₂ (51 %). V segmentu zákazníků s vysokou intenzitou odchozích hovorů a vysokou intenzitou využívání internetu v mobilním telefonu měl dominantní postavení T-Mobile (tržní podíl 54 % respondentů v daném segmentu).

Telefónica O₂ má tak dominantní postavení u výnosů generovaných respondenty ze segmentu s nízkou intenzitou odchozích hovorů a vysokou intenzitou používání mobilního internetu. Druhou nejsilnější pozici má v segmentu vysoce volajících respondentů, kteří internet v mobilním telefonu příliš neužívají. Tyto dva sektory generovaly 56 % celkových výnosů Telefónica O₂ a zároveň se v nich nacházelo jen 49 % všech jejich zákazníků. Slabší postavení měla Telefónica O₂ v segmentu respondentů s nízkou intenzitou odchozích hovorů i používání internetu v mobilním telefonu (tržní podíl 25 % respondentů) a v segmentu respondentů s vysokou intenzitou odchozích hovorů i používání internetu v mobilním telefonu (tržní podíl 9 % respondentů i výnosů v daném segmentu).

Tab. 21: Intenzita odchozích hovorů a používání internetu v mobilním telefonu mezi respondenty

			Odchozí hovory							
			Nízká intenzita				Vysoká intenzita			
			Telefónica	T-Mobile	Vodafone	Celkem	Telefónica	T-Mobile	Vodafone	Celkem
Internet v mob. telefonu	Nízká intenzita	Zákazníci	28	32	52	112	16	24	13	53
		Tržby	12500	13562	23125	49187	10250	15812	10188	38875
		Tržby/zákazník	446	423	445	439	641	659	784	720
		Podíly zákazníků	25%	29%	46%	100%	30%	45%	25%	100%
		Podíly tržeb	25%	28%	47%	100%	26%	41%	26%	100%
	Vysoká intenzita	Zákazníci	13	6	20	39	2	12	8	22
		Tržby	8312	2250	5812	16375	1500	8562	7000	17063
		Tržby/zákazník	639	375	291	420	750	713	875	776
		Podíly zákazníků	33%	15%	51%	100%	9%	55%	36%	100%
		Podíly tržeb	51%	14%	35%	100%	9%	50%	41%	100%

Využil jsem tohoto typu segmentace a pro zákazníky jednotlivých segmentů jsem si pomocí filtrace dohledal, jakou výhodu tarifu by nejvíce preferovali. Nejvíce preferovanou vlastností tarifu bylo ve všech segmentech levnější volání. Výjimku představoval segmentů zákazníků s nízkou intenzitou odchozích hovorů a vysokou intenzitou užívání internetu v mobilním telefonu, pro které byl nejvíce preferovanou výhodou tarifu levnější internet v mobilním telefonu.

V segmentu s nízkou intenzitou odchozích hovorů i používání internetu v mobilním telefonu byly poměrně značně preferovanou vlastností tarifu také levnější SMS zprávy (u zákazníků O₂ byly levnější SMS preferovány dokonce stejně jako levnější volání).

V segmentu s vysokou intenzitou odchozích hovorů a nízkou intenzitou používání internetu v mobilním telefonu pak každý pátý zákazník O₂ preferoval jako výhodu tarifu levnější SMS, což byl vyšší podíl než u zákazníků ostatních operátorů.

V segmentu s nízkou intenzitou odchozích hovorů a vysokou intenzitou používání internetu v mobilním telefonu se zákazníci O₂ lišili od zákazníků ostatních operátorů zejména vyšší preferencí slev na kupovaný mobilní telefon a zároveň nepreferovali tolik levnější internet v mobilním telefonu.

Tab. 22: Preferované vlastnosti tarifu v jednotlivých segmentech

			Odchozí hovory			
			Nízká intenzita		Vysoká intenzita	
			Všichni zákazníci	Telefónica O ₂	Všichni zákazníci	Telefónica O ₂
Internet v mobilním telefonu	Nízká intenzita	Levnější volání	56%	41%	71%	73%
		Levnější internet	4%	4%	4%	0%
		Volání zdarma ve vlastní síti v určitou dobu	9%	11%	12%	7%
		Levnější SMS	28%	41%	12%	20%
		Sleva na mobilní telefon	3%	4%	2%	0%
	Vysoká intenzita	Levnější volání	33%	31%	64%	100%
		Levnější internet	41%	31%	18%	0%
		Volání zdarma ve vlastní síti v určitou dobu	3%	8%	14%	0%
		Levnější SMS	18%	15%	0%	0%
		Sleva na mobilní telefon	5%	15%	5%	0%

4.5 Targeting

1) Segmentace spotřebitelů dle jejich míry odhodlání ke změně operátora

Vybraný segment: *Zákazníci s vysokou mírou odhodlání změny operátora*

Velikost segmentu: 10 % zákazníků z cílové skupiny (odhad na základě odpovědí respondentů).

Vývoj segmentu: Vzhledem k míře nasycení a vývoji počtu zákazníků přecházejících mezi operátory lze očekávat růst velikosti segmentu i jeho významu.

Homogenita segmentu: Spíše nízká homogenita segmentu.

Minulý vývoj: viz *Přechody zákazníků mezi operátory (v posledních pěti letech)*

Podíl zákazníků odchozích od O₂: Spíše vysoký

Úspěšnost O₂ při získávání zákazníků ze segmentu: Spíše nízká

Predikovaný vývoj při nezměněné situaci: viz *Predikce vývoje fluktuace zákazníků*

Důvody výběru segmentu:

1. Jeden z cílů diplomové práce.
2. Slabá pozice O₂ v tomto segmentu. Pozici lze však s přijatelnými náklady značně vylepšit.
3. Vysoký podíl vlastních zákazníků v segmentu, velká příležitost k získání nových zákazníků.

2) Segmentace spotřebitelů dle oboru studia a pohlaví

Vybraný segment: *Muži s technickým vzděláním (vč. IT a telekomunikací)*

Velikost segmentu: Přes 73.000 studentů, další tisíce absolventů a lidí s obdobnými preferencemi.

Vývoj segmentu: Rostoucí počet absolventů technických oborů zejména se zaměřením na informační technologie.

Homogenita segmentu: Relativně vysoká homogenita segmentu.

Tržní podíl: Nízký (25 % mezi respondenty).

Důvody výběru segmentu:

1. Vysoký podíl inovátorů mezi zákazníky tohoto segmentu.
2. Zákazníci segmentu motivují operátora k neustálým inovacím a podporují tak jeho firemní vizi a hodnoty (inovativnost).
3. Uživatelé segmentu napomáhají k rozšiřování vysokorychlostního internetu v mobilním telefonu mezi širší populaci. Pokrytí území vysokorychlostním internetem mobilního typu představuje zároveň hlavní silnou stránkou O₂.

3) Segmentace spotřebitelů dle intenzity užívání telekomunikačních služeb

Vybrané segmenty:

1. *Odchozí hovory – nízká intenzita/Internet v mobilní telefonu – nízká intenzita*

Zaměření – snížení fluktuace vlastních zákazníků a jejich přesun do jiných segmentů či zvýšení výnosů z nich plynoucích.

2. *Odchozí hovory – vysoká intenzita/Internet v mobilní telefonu – nízká intenzita*

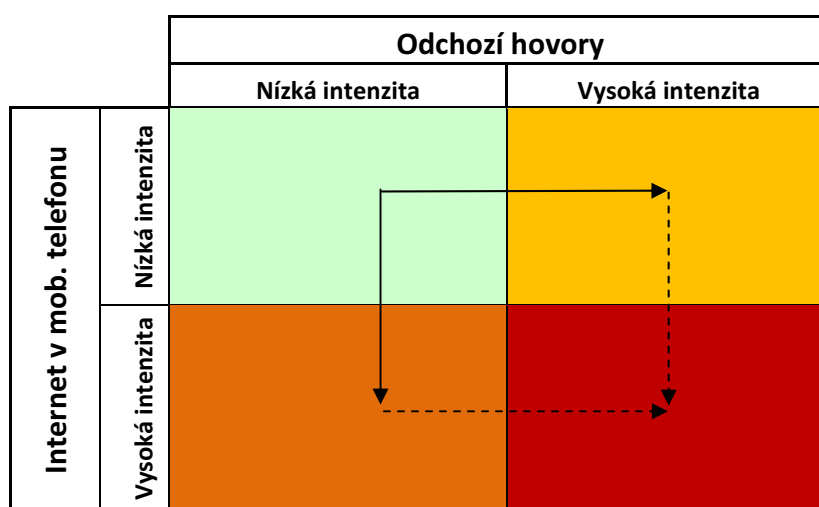
Zaměření – ochrana velikosti tržního podílu a snaha o pozvolné navyšování velikosti segmentu.

3. *Odchozí hovory – nízká intenzita/Internet v mobilní telefonu – vysoká intenzita*

Zaměření – zvýšení tržního podílu a získání vedoucí pozice v počtu zákazníků.

4. *Odchozí hovory – vysoká intenzita/Internet v mobilní telefonu – vysoká intenzita*

Zaměření – získání výrazně vyššího tržního podílu.



Obr. 18: Targeting jednotlivých segmentů (tmavější barva=vyšší intenzita zaměření)

Velikosti jednotlivých segmentů: viz Tab. 21.

Vývoj segmentů: Prudké rozšiřování internetu v mobilním telefonu a pozvolný nárůst intenzity odchozích hovorů vede k postupnému přesouvání zákazníků do segmentů s vysokou intenzitou používání telekomunikačních služeb.

Homogenity segmentů: Střední homogenity segmentů.

Tržní podíly v jednotlivých segmentech: viz Tab. 21.

5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

5.1 Positioning

Při positioningu bych vycházel z hlavní silné stránky Telefónica O₂ tj. nejlepšího územního pokrytí signálem 3G sítí. Telefónica O₂ tak může poskytovat služby 3G sítí (např. rychlejší internet v mobilním telefonu) na podstatně větším území než konkurence.

V segmentu *Muži – Technické obory* bych za vhodné považoval umístění nových produktů či repositioning stávajících produktů v myslích zákazníků tak, aby byly vnímány jako vysoce kvalitní za přijatelnou cenu. Vzhledem k povaze segmentu považuji za klíčové, aby byl produkt zákazníky segmentu vnímán jako vysoce sofistikovaný a na vysoké technické úrovni. K tomu může napomoci jak 3G síť, tak nabídka vhodných mobilních telefonů.

Vzhledem k nehmotnému charakteru služby bych považoval za vhodné zamyslet se taktéž nad názvem tarifu. Zde bych pro tarif zvolil zahraniční slovo či jméno. Při velmi silné pozici a technické vyspělosti skandinávských výrobců na trhu mobilních telefonů bych zvážil název tarifu, který by navozoval v myslích zákazníků asociace spojené právě s těmito zeměmi případně či výrobci. Název tarifu by tak mohl být například Thor (jméno jednoho ze severských bohů).

5.2 Marketingový mix

1) Segment Muži s technickým vzděláním

1. Produkt

a) Tarif

Zákazníky tohoto segmentu bych z důvodu jejich vysoké intenzity používání internetu v mobilním telefonu oslovil tarifem zaměřeným právě na mobilní internet. Těchto tarifů je v současnosti na trhu velmi omezené množství. Rozšířil bych proto portfolio nabízených tarifů. Telefónica O₂ nabízí tarify, u kterých množství stahovaných dat omezeno určitou hranicí tzv. FUP (Fair User Policy). Při překročení této hranice dojde ke zpomalení rychlosti stahování dat. Jestliže Telefónica O₂ nabízí tarify s FUP

ve výši 150MB za 150 Kč a 500MB za 300 Kč, tak zde vidím prostor pro tarif s FUP 300MB.

b) Mobilní telefon

Zákazníci tohoto segmentu kladou velký důraz na vlastnosti telefonu spadající do clusteru *Technologická vyspělost*. Účinně lze oslovit tento segment mobilními telefony s dotykovým displejem (preference 60 % respondentů v segmentu) či mobilními telefony typu vysouvací QWERTY (preference 40 % respondentů v segmentu).

Preferovanými značkami telefonu jsou zejména Google, HTC a Nokia. Největší zájem byl o model Google Nexus One. Tento model však neprodávají dosud žádní operátoři v ČR. Nejvíce žádaný model HTC – HD2 jsem v nabídce O₂ nenalezl, naopak Vodafone i T-Mobile ho v nabídce měli. V obou případech bych zvážil jednání s výrobcem o zařazení telefonu do nabídky. Z aktuální nabídky O₂ bych se pokusil oslovit zákazníky tohoto segmentu modely HTC Desire (s dotykovým displejem) a HTC Touch Pro₂ (vysouvací QWERTY) viz Obr. 19. Pakliže Telefónica O₂ chce být zákazníky vnímána jako firma, která inovuje, tak široká nabídka nejnovějších mobilních telefonů představuje dobrý způsob, jak tohoto dosáhnout. Nabídka rychlého a spolehlivého internetu v kombinaci s novými a sofistikovanými modely mobilních telefonů s pokročilými funkcemi je to, co může tento segment výrazně oslovit. Taková nabídka velmi pravděpodobně osloví i nemalé množství zákazníků z ostatních segmentů.

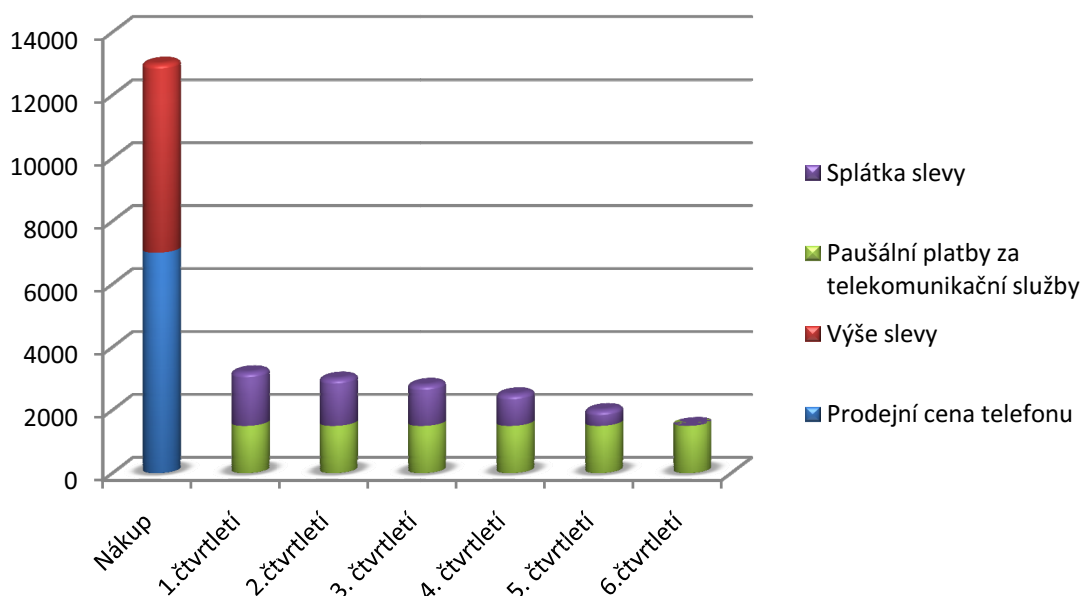


Obr. 19: Google Nexus One, HTC HD2, HTC Desire, HTC Touch Pro₂, převzato z (Telefónica O₂, 2010; Vodafone: Mobilní telefony, 2010; Google: Nexus One, 2010),

2. Cena

Zákazníci tohoto segmentu z cenových ukazatelů nejhůře hodnotili ceny mobilních telefonů poskytovaných operátory, naopak s cenami telekomunikačních služeb byli poměrně spokojeni. Navrhují proto rozšíření sortimentu nabízených telefonů o nové a na mobilní internet dobře uzpůsobené modely. To sebou samozřejmě ponese náklady. Pro úhradu nákladů bych doporučoval nikoliv výnosy z cen prodaných mobilních telefonů, ale výnosy z cen telekomunikačních služeb na ně vázaných. Dostatečné snížení cen mobilních telefonů odradí velkou část těch, kteří telefony kupují přes internet u jiného operátora či prodejce.

Cenu mobilního telefonu bych rozložil do měsíčních plateb za telekomunikační služby. Zde bych i vzhledem ke vzdělání respondentů volil z psychologického hlediska degresivní měsíční splátky. Graf 40 zobrazuje příklad, jakým způsobem by systém mohl fungovat. Konkrétní výše splátek a výše slevy je pouze ilustrativní a jejich stanovení by podléhalo skutečným nákladům a dalším faktorům.



Graf 40: Princip stanovení ceny s degresivní výší splátek

Zákazníci díky tomuto kroku mohou dosáhnout na svůj vysněný model. Z počátku budou platit vyšší splátky, což může vést k jejich frustraci. Splátky se však budou

postupně snižovat a poslední čtvrtletí již bude výše splátek nulová. Rozhodování o případné změně operátora je zákazníky obvykle prováděno ke konci období, ve kterém jim končí jejich tarifní smlouva s operátorem. Zde již budou splátky nulové, což může pozitivně ovlivnit vnímání cen operátora v očích jeho zákazníků. Zákazníci tohoto segmentu se vyznačovali častějšími nákupy nových mobilních telefonů než zákazníci ostatních segmentů. Pro tento segment je telefon zastaralý dříve než pro ostatní segmenty. Zkrácením běžného smluvního intervalu (2 roky) o půl roku dostane zákazník možnost nákupu nového mobilního telefonu v době, kdy již svůj mobilní telefon začíná považovat za zastaralý. Tento krok může napomoci ke snížení fluktuace stávajících zákazníků a přilákat zákazníky nové.

3. Prodejní místo

Pro tento segment by měly být hlavním prodejním a zároveň nákupním místem zcela jednoznačně webové stránky operátora či autorizovaných prodejců. Zde je zapotřebí, aby bylo umožněno nejen objednání, ale i platba přes internet. Za hlavní rezervy Telefónica O₂ v tomto pohledu spatřuji negativní hodnocení přehlednosti webových stránek vlastními zákazníky. Navrhuji proto provedení analýzy přehlednosti webových stránek např. formou řízené diskuze se stávajícími i potenciálními zákazníky. U autorizovaných prodejců je třeba dbát zejména na jejich důkladné proškolení a provádění pravidelných kontrol.

4. Propagace

Vzhledem k tomu, že tento segment měl v porovnání s ostatními nejvyšší koeficient udávající intenzitu užívání internetu (bez ohledu na přístupové zařízení), tak bych pro něj internet považoval za nejlepší komunikační a propagační kanál.

a) Reklama

Reklama by měla být primárně prezentována na internetu. K výběru konkrétních webových stránek bych využil údajů z veřejných zpráv rozsáhlého výzkumného projektu Netmonitor, realizovaného agenturami MEDIARESEARCH a Génius S.A.

Cílem projektu je poskytnout informace jak o návštěvnosti internetu, tak i o sociodemografickém profilu jeho návštěvníků v České republice. Veřejné zprávy obsahují informace o četnosti návštěv jednotlivých webových stránek spolu s dalšími údaji. (Netmonitor: Veřejné výstupy, 2010)

Pro zvolený segment považuji z 19 kategorií webových stránek za vhodnou kategorii 10: Zábava a hry, kategorii 15: IT servery, mobilní a digitální technologie. Podle návštěvnosti webových stránek a jejich potenciální atraktivnosti pro zvolený segment jsem vybral konkrétní příklady webových stránek potenciálně vhodných pro umístění reklamy:

Zábava a hry

www.moviezone.cz – stránky zaměřené na filmy (recenze, trailery, diskuze atd.)

www.bonusweb.cz – stránky zaměřené na počítačové hry (recenze, dema, diskuze atd.)

IT servery, mobilní a digitální technologie

www.mobilmania.cz – stránky zaměřené na mobilní telefony

<http://mobil.idnes.cz/> - stránky zaměřené na mobilní telefony

www.technet.cz – stránky zaměřené na novinky ze světa vědy a techniky

www.lupa.cz – stránky zaměřené na internet a s ním související technologie

www.svethardware.cz – e-magazín ze světa počítačů

Umístění reklamy na některé z těchto stránek je věcí jednání s jejich provozovateli.

Při umístění reklamy nelze opomenout ani vlastní webové stránky. Reklamu lze umístit i do tištěných časopisů specializovaných na telekomunikační služby a mobilní telefony, které jsou mezi zákazníky segmentu poměrně oblíbené.

Vzhledem k povaze segmentu považuji nástěnky fakult s technickým zaměřením za velmi výhodné místo pro umístění reklamy.

V poslední době je stále více diskutovaná reklama v mobilním telefonu. Zde bych například zvážil zasílání nejen reklamních SMS, ale také reklamních MMS. Operátor by tak mohl svým zákazníkům, kterým se blíží tarifní smlouva ke konci, zaslat nabídku na zvýhodněný mobilní telefon spolu s jeho vyobrazením ve formě MMS zprávy.

V případě reklamy na cizích webových stránkách bych preferoval zejména reklamu pomocí animovaných banerů s „prokliknutím“ na webové stránky operátora. Dle mého

názoru by reklama měla obsahovat zejména vybraný hi-tech mobilní telefon, sdělení o jeho ceně, vyšší rychlosti připojení k internetu a slogan, který zákazníky segmentu osloví technickou vyspělostí např. „Absolutely cutting edge“. Vzhledem k vysoké preferenci dotykových mobilních telefonů bych v reklamě zobrazil také speciální uživatelské rozhraní (portál) pro internet v mobilním telefonu optimalizovaný pro mobilní telefony s dotykovým displejem viz Obr. 20. Toto rozhraní bylo uvedeno do provozu 10. února 2010 a do značné míry usnadňuje prohlížení webových stránek majitelům dotykových mobilních telefonů.



Obr. 20: Portál O₂ pro mobilní telefony s dotykovým displejem (O₂ stránky)

b) Podpora prodeje

Soustředil bych se obzvláště na návštěvy výstav či veletrhů jako je např. veletrh Invex konaný každoročně v Brně. Veletrhy považuji za ideální místo pro prezentaci svých produktů širší veřejnosti, ale zejména zákazníkům spadajícím do segmentu *Muži s technickým vzděláním*.

c) Vztahy s veřejností

Další možností, jak oslovit segment, je konání odborných seminářů či setkávání se studenty vysokých škol s technickým zaměřením. Součástí toho může být např. rozdávání SIM karet s určitým kreditem.

Na ústavu radioelektroniky VUT v Brně má T-Mobile s fakultou elektrotechniky a komunikačních technologií umístěnu společnou laboratoř mobilních komunikací. To považuji nejen za dobrý krok podporující výzkumnou činnost fakulty i firmy, ale také za velmi vhodný způsob propagace jak firmy, tak jejich technologií. V případě Telefónica O₂ jsem informace o podobném projektu nenalezl. Velmi bych proto zvážil realizaci podobného kroku. V laboratoři by mohly být vystaveny také nejnovější telefony, informace o aktuálních tarifech či propagační materiály firmy.

5. Lidé

Dle výsledků z dotazníkového šetření byli zákazníci O₂ v porovnání s ostatními zákazníky mnohem více nespokojeni s odbornou pomocí poskytovanou jak na lince call centra, tak v prodejně. To má negativní dopad na kvalitu služeb vnímanou zákazníky. Studenti technických oborů obzvláště oborů v oblasti telekomunikací mohou pro O₂ představovat nejen zákazníky, ale mohou být také součástí řešení tohoto problému. Telefónica O₂ by mohla nabízet na příslušných fakultách studentům možnost získání praxe. Vybraní studenti by v průběhu studia pracovali nejen v call centru, ale mohli by být zapojeni do řešení vnitropodnikových projektů a bylo by jim poskytnuto základní školení o firmě a telekomunikačním trhu. Za svou práci by mohli získat menší finanční obnos (školní stipendium od O₂) a těm nejlepším by mohla být nabídnuta pracovní smlouva.

Hlavním přínosem pro studenty je samotná možnost získání praxe a vidina možnosti získat práci u operátora. V době krize by jistě spousta talentovaných lidí takovou možnost přivítala.

Studentům bych dále nabídl témata diplomových prací. Zde bych vybíral jen ty nejlepší studenty na základě jejich životopisu.

2) Segmentace spotřebitelů dle intenzity užívání telekomunikačních služeb

U tohoto typu segmentace jsou uživatelé v jednotlivých segmentech homogenní zejména z pohledu intenzity používání telekomunikačních služeb. Personifikaci osob spadajících do těchto segmentů již nelze provést tak jako u předchozí segmentace. Hlavní rozdíly v marketingovém mixu proto popíšu zejména z pohledu produktu:

a) Odchozí hovory – nízká intenzita/Internet v mob. telefonu – nízká intenzita

Zákazníci O₂ spadající do tohoto segmentu se lišili v porovnání se zákazníky ostatních operátorů zejména v relativně vyšší preferenci levných SMS zpráv viz Tab. 22. Přidal bych proto ke stávajícím tarifům spadajícím do této skupiny časově omezenou nabídku např. 100 SMS zdarma. Načasování této akce by mělo vycházet z vnitropodnikové databáze zákazníků. Z ní by měli být identifikováni zákazníci spadající do segmentu. Mělo by být zjištěno, ve kterém čtvrtletí byly přírůstky nových zákazníků do tohoto segmentů nejnižší. Na základě těchto dat a aktuální nabídky konkurence by mělo být rozhodnuto o období spuštění této časově omezené akce.

Stávajícím zákazníkům by pak mohlo být přiděleno určité množství SMS zdarma, a to v obdobích, kdy byla jejich fluktuace největší.

Tyto opatření by mohla vést jak ke snížení fluktuace zákazníků, tak k získání zákazníků nových.

b) Odchozí hovory – vysoká intenzita/Internet v mob. telefonu – nízká intenzita

V případě tohoto segmentu bych navrhoval zavedení věrnostních tarifů. Jakmile by byl zákazník u O₂ delší dobu (např. 7 let) a jeho průměrná roční útrata převyšovala určitou částku, tak by mohl mít nárok na určitou déle trvající slevu na vybrané telekomunikační služby.

c) Odchozí hovory – nízká intenzita/Internet v mob. telefonu – vysoká intenzita

Za klíčový faktor považuji rychlé pokrývání území 3G signálem zajišťujícím při používání vhodného mobilního telefonu vyšší rychlost připojení k internetu. Společnost by měla také informovat veřejnost o své silné stránce a to zejména v oblastech, kde konkurence nemá pokrytí tímto signálem.

d) Odchozí hovory – vysoká intenzita/Internet v mob. telefonu – vysoká intenzita

Telefónica O₂ měla v tomto segmentu mezi respondenty velmi malý tržní podíl. Domnívám se, že segmentu nebyl nabídnut vhodný tarif kombinující vysokou intenzitu odchozích hovorů s intenzivním používáním internetu v mobilním telefonu. Zde bych

preferoval slevy při kombinaci vybraných tarifů NEON s tarify pro internet v mobilním telefonu. Považuji také za důležité na možnost takových slev zákazníky upozornit.

3) Opatření pro telekomunikační trh jako celek

Tato opatření vycházejí zejména z faktorů uvedených ve SWOT analýze. K posouzení vazeb mezi jednotlivými faktory (slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby) a navržení příslušných opatření jsem využil plus/mínus analýzu matice SWOT. Nejprve jsem určil vzájemnou závislost jednotlivých faktorů a poté navrhnul příslušná opatření.

Pomocí této analýzy však nelze jednoznačně říci, že faktory, u kterých dosahuje součet plusů či mínusů maximálních či minimálních hodnot, jsou více důležité než faktory ostatní. Faktorům by měly být přiděleny váhy dle jejich důležitosti. Toto hodnocení však může provádět pouze zaměstnanec s hlubokými znalostmi problematiky dané firmy, nebo expertní tým odborníků, což je v praxi častější varianta.

Já jsem na základě zjištěných vazeb mezi faktory vytvořil sadu opatření, které by dle mého názoru mohly dopomoci k dosažení definovaných cílů. O tom, zda a která opatření skutečně realizovat, by měl rozhodnout širší okruh firemních pracovníků zastupujících jednotlivé funkční oblasti podniku a osoby s podrobnějšími znalostmi telekomunikačního trhu a subjektů se na něm vyskytujících.

Celkem jsem navrhnul 27 strategických opatření. Z nich jsem poté vybral 8 klíčových kroků a ty jsem dále seřadil dle jejich důležitosti.

Klíčová opatření

1) Zrychlení pokrývání dalších oblastí ČR signálem 3G sítí

Mobilní sítě třetí generace umožňují větší přenosovou rychlost dat, což pro konečné spotřebitele znamená například rychlejší internet v mobilním telefonu. Největší pokrytí území signálem těchto sítí představuje pro Telefónica O₂ jeden z hlavních zdrojů konkurenční výhody. Ostatní operátoři již však začali s postupným pokrýváním území. Považuji proto za důležité v oblastech, kde je to finančně odůvodnitelné, zrychlit pokrytí území 3G signálem dříve než tak udělají konkurenční operátoři.

2) Zintenzivnění kontrol zaměstnanců prodejen, call centra a autorizovaných prodejců

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci O₂ byly v porovnání se zákazníky ostatních operátorů více nespokojeni s poskytovanou úrovní odborné pomoci ze strany zaměstnanců firmy. To mohlo mít negativní dopad také na vnímání operátora v očích respondentů. Zintenzivnění kontrol zaměstnanců poskytujících odbornou pomoc či autorizovaných prodejců může napomoci odhalit, jaké jsou hlavní slabiny komunikace se zákazníkem a případně odhalit osoby poškozující svým jednáním vnímání firmy v očích zákazníků.

3) Uzavření strategického spojení se společností podnikající v dopravě např. Student Agency

Spolu se stále rostoucím počtem lidí pravidelně cestujících jak vnitrostátně tak mezinárodně roste potřeba mobilně komunikovat. Strategické spojení mobilního operátora se společností poskytující autobusovou či železniční dopravu může mít velmi pozitivní důsledky pro obě společnosti. Společnost Student Agency je u značné části veřejnosti velmi populární a to by mohlo také dopomoci O₂ ke zlepšení svého vnímání v očích veřejnosti. Na žluté autobusy by mohla být umístěna reklama společnosti v podobě stoupajících bublin vody. V časopisu Žlutý podávaném na palubách autobusů Student Agency by mohly být nejnovější nabídky tarifů či dotovaných mobilních telefonů. Na sedačkách by byly pro cestující připraveny letáčky, na kterých by byl kód, po jehož zaslání operátorovi by zákazník O₂ obdržel jako bonus určitý počet SMS nad rámec tarifu zdarma. Dlouhodobí zákazníci O₂ by mohli dostat slevu na vybrané jízdenky u Student Agency, dlouhodobí zákazníci Student Agency, kteří mají jako operátora O₂, by mohli dostat po překročení určitého počtu najetých kilometrů jisté množství mobilních telekomunikačních služeb zdarma/se slevou.

4) Vytvoření studentského portálu O₂

Vysokoškolští, ale i středoškolští studenti využívají v hojné míře internet k získávání informací souvisejících se studiem. Navrhují proto vytvoření portálu, ze kterého by studenti mohli mít možnost stáhnout zdarma, nebo za určitý minimální

poplatek seminární práce na vybrané téma. Tento krok by mohl výrazně přispět snížení fluktuace zákazníků z řad studentů. Zdrojem seminárních prací by mohl být např. server www.seminarky.cz, který nabízí stažení prací za určitý poplatek. Pokud by byla uzavřena smlouva mezi O₂ a poskytovateli těchto webových stránek, mohlo by to znamenat finanční přínos pro obě strany. Portál by obsahoval také informace o studentských akcích, jako jsou např. studentské majálesy atp.

5) Nabídka volby kombinace cen služeb a koncového zařízení

Princip této volby byl již popsán v cenové strategii pro segment *Muži s technickým vzděláním*. Zákazník si může zvolit, zdali bude platit degresivní splátky koncového zařízení jako součást měsíční platby, nebo naopak zaplatí větší část ceny koncového zařízení ihned a měsíční platby pak budou nižší. Zákazník si tak může vybrat z více možností, což může vylepšit jeho loajalitu k O₂. Taková nabídka by zároveň představovala reakci O₂ na tarify na míru od Vodafone.

6) Redukce počtu firemních prodejen

Telefónica O₂ má po území ČR umístěn téměř čtyřnásobně větší počet firemních prodejen než Vodafone. Přestože Vodafone nemá tak široké portfolio nabízených služeb, tak považují tento poměr za naprosto neúměrný zejména při pohledu na počet zákazníků. Považují za vhodné provést redukci počtu prodejen a kladení většího důrazu na prodej produktů přes webové stránky nebo autorizované prodejce.

7) Marketingový výzkum za účelem zjištění nedostatků webových stránek O₂

Firemní webové stránky se postupně stávají jedním z nejdůležitějších způsobů prezentace společnosti a jejich produktů. Z výsledku dotazníků vyplynulo, že zákazníci Telefónica O₂ mají problém s přehledností webových stránek jejich operátora. To v dnešní době považují za problém zásadní. Navrhují proto formou kvalitativního výzkumu (například moderovanou diskuzí) zjistit, co je příčinou tohoto hodnocení. V návaznosti na výsledky by pak měly být provedeny kroky vedoucí k nápravě problému.

8) Marketingový výzkum navazující na výsledky dotazníku z diplomové práce

Dotazníkového šetření se dobrovolně zúčastnilo přes 300 respondentů. Nejednalo se sice o reprezentativní vzorek respondentů, nicméně z počtu respondentů je zřejmé, že získání informací od velké skupiny respondentů nemusí být vždy enormně finančně nákladné. Doporučuji proto zavést pravidelné šetření na vysokých školách s periodicitou jeden popř. dva roky. Data mohou být získávána studenty, kteří mohou psát na dané téma své diplomové práce. S minimem finančních prostředků tak operátor může získat poměrně přesné informace o skupině vysokoškolských studentů a jejich chování na telekomunikačním trhu.

Ostatní opatření

- Snížení ceny za ADSL připojení jako reakce na snižující se počet pevných telefonních linek.
- Intenzivnější propagace možnosti potisku mobilního telefonu.
- Rozesílání SMS zpráv o nových výrobcích, službách či koncertech pod záštitou operátora.
- Možnost personalizace portálu pro přístup k internetu pomocí mobilního telefonu.
- Možnost objednávky lístků na koncerty konané pod záštitou O₂ pomocí portálu pro internet v mobilním telefonu.
- Zavedení "mobilní peněženky".
- Lístky do O₂ arény obsahující výherní kódy pro zákazníky O₂ (slosování a vyhlášení vítěze během dané akce v O₂ aréně).
- Nákup licence na provozování sítě ve frekvenčním pásmu určeném pro mobilní síť čtvrté generace.
- Nabídka diplomových prací pro studenty.
- Motivace k objednávce více než dvou telekomunikačních služeb pomocí dodatečných slev.
- Praxe pro studenty u Telefónica O₂ (kombinace práce v call centru, na prodejně, odborných školení; možnost získání práce na plný úvazek).
- Zkrácení čekacích dob při volání do call centra.
- Studentská soutěž o navržení nejlepšího designu webových stránek Telefónica O₂.

- Nabídka každodenního zasílání slovní zásoby cizích jazyků, testů slovíček a jejich vyhodnocení.
- Časově omezené zvýhodnění tarifů pro premianty středních škol a vysokoškolské studenty/absolventy s červeným diplomem.
- Předvánoční letáčky nabízející slevu na nákup speciálních mobilních telefonů pro důchodce jako součást dopisu s měsíčním vyúčtováním.
- Speciální tarif pouze pro přístup k Facebooku a Twitteru.
- Webové hlasování o tom, jaký telefon zařadit do nabídky.
- Studentský balíček - praktické dárky pro studenty např. držák na sešity, miniosvětlení pro četbu knih atd.

5.3 Přínosy a náklady jednotlivých opatření

U segmentu *Muži – Technické obory* nelze bez detailní znalosti vnitropodnikových informací určit skutečné náklady u většiny z navrhovaných opatření. Pokusil jsem se proto vyčíslit alespoň možné náklady a přínosy související s propagací na webových stránkách cizích subjektů.

V ceníku základních reklamních ploch webových stránek iDnes byly uvedeny ceny za jednotlivé typy internetové reklamy. Cena za umístění video banneru na stránky <http://mobil.idnes.cz/> dosahovala 199 000 Kč/týden. Týdenní míra návštěvnosti činila dle statistik NetMonitoru 230 000 reálných uživatelů za týden. (iDnes: Ceník základních reklamních ploch, 2009)

Garantovaný počet zobrazení banneru dosahuje 1/3 návštěvníků této stránky. Při dodržení minimálního garantovaného podílu zobrazení by týdenní počet uživatelů, kteří vstoupí na webovou stránku a načte se jim daný video banner, dosahoval zhruba 77 000. Řekněme, že O₂ v důsledku působení takové reklamy získá 0,5 % těchto návštěvníků mezi své nové zákazníky (nebo odradí stávající zákazníky od změny operátora). Pakliže by průměrný čistý měsíční zisk (bez započtení nákladů na tvorbu a umístění banneru) na takového zákazníka dosahoval např. 50 Kč, tak by k uhrazení nákladů plynoucích z umístění banneru na cizí webové stránky došlo po šesti měsících. K nákladům je dále nutné přičíst náklady související tvorbou samotného banneru. Přesnější vyčíslení bez přístupu k podrobným vnitropodnikovým informacím bohužel nelze provést.

Při analýze přínosů a nákladů opatření pro telekomunikační trh jako celek nelze ve většině případů bez důkladné znalosti firmy a dodavatelů provést běžné finanční zhodnocení navrhovaných opatření. Místo kvantitativního vyjádření přínosů a nákladů jsem použil popis kvalitativní:

- 1) Zrychlení pokrývání dalších oblastí ČR signálem 3G sítí
P: časově omezená konkurenční výhoda ve formě rychlejšího mobilního internetu
N: vysoké finanční náklady
- 2) Zintenzivnění kontrol odborné pomoci zákazníkům
P: očekávaný úbytek lidí nespokojených s chováním operátora
N: spíše nízké finanční náklady
- 3) Strategické spojení se Student Agency
P: zlepšení image firmy, snížení nákladů na propagaci
N: spíše vyšší finanční náklady zejména na úpravu informačních systémů
- 4) Vytvoření studentského portálu O₂
P: vytvoření dlouhodobé konk. výhody, vyšší atraktivita operátora pro studenty
N: středně vysoké finanční náklady na vytvoření portálu, provize majitelům příslušných dat
- 5) Nabídka volby kombinace cen služeb a koncového zařízení
P: atraktivní produkt, zmírnění vnímání O₂ jako předraženého operátora
N: rozpočtově spíše pozitivní dopad, riziko nesplácení splátek z řad zákazníků
- 6) Redukce počtu firemních prodejen
P: finanční prostředky získané prodejem prodejen a úspora platů zaměstnancům
N: vyklizení prodejen, odstupné zaměstnanců
- 7) Marketingový výzkum slabin webových stránek Telefónica O₂
P: možnost zlepšení komunikace se zákazníky
N: nízké finanční náklady na provedení výzkumu
- 8) Marketingový výzkum navazující na dotazník
P: lepší znalost chování a postojů určité skupiny zákazníků
N: spíše nízké finanční náklady

Souhrn přínosů a nákladů jednotlivých opatření je z důvodu snadnější orientace transformován do tabulky, která se nachází v příloze 3.

Závěrečná doporučení

Redukcí počtu prodejen a zaměstnanců bych získal finanční prostředky, které bych použil zejména k rozšiřování pokrytí území signálem mobilních sítí třetí generace (3G). To O₂ zajistí udržení pozice operátora, který technologicky převyšuje konkurenci. Lze očekávat silný nárůst počtu uživatelů internetu v mobilním telefonu. Mobilní síť 3G umožní uspokojení zákaznických požadavků na rychlé připojení k internetu pomocí mobilního telefonu. Dalšími zdroji pro financování veškerých nákladů plynoucích z navrhovaných opatření by měly být mimo výnosů z mobilního segmentu zejména výnosy z pronájmu pevných linek, z ADSL připojení k internetu a O₂ televize.

5.4 Časový plán realizace vybraných opatření

Vzhledem k počtu navržených opatření jsem se rozhodl popsat časový plán realizace pro dvě z navrhovaných opatření – vytvoření studentského portálu a realizaci marketingového výzkumu navazujícího na moje dotazníkové šetření. Dle těchto plánů by projekty trvaly přibližně stejně (242 resp. 250 dní) viz příloha 4.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navržení marketingové strategie pro společnost Telefónica O₂, která povede ke snížení míry odchodu stávajících firemních zákazníků a získání zákazníků nových. Důraz byl kladen zejména na cílovou populaci vymezenou v úvodu.

Za pomoci dotazníkového šetření byly získány informace o chování cílové populace osob na mobilním telekomunikačním trhu. Ze získaných výsledků jsem zjistil, že vnitřní homogenita chování cílové populace na tomto trhu není příliš vysoká. Z toho důvodu jsem přistoupil k detailní analýze chování spotřebitelů za účelem vytvoření segmentů, v rámci kterých by se spotřebitelé svým chováním na telekomunikačním trhu vzájemně příliš nelišili. Po analýze výsledků dotazníkového šetření jsem došel k závěru, že použití jednoho segmentačního kritéria není dostatečné a proto jsem pro vytvoření relativně homogenních segmentů použil kombinace více kritérií.

Následně byly vybrány segmenty, na které by se měla Telefónica O₂ primárně zaměřit. Pro nejvíce homogenní vybraný segment (Muži – technické obory) byl vypracován detailní marketingový mix, pro ostatní vybrané segmenty byla navržena dílčí opatření týkající se produktu a ceny. Pro telekomunikační trh jako celek pak byla vytvořena sada 26 opatření, jejichž realizace může napomoci k získání nových zákazníků a snížení úrovně odchodu zákazníků stávajících. Při návrhu veškerých opatření jsem vycházel nejen z informací získaných z dotazníkového šetření, ale také ze sekundárních zdrojů informací.

Které z nabízených kroků budou skutečně realizovány, lze rozhodnout pouze přímo ve společnosti Telefónica O₂ na základě komplexních vnitropodnikových informací a znalostí podnikových expertů.

Dalším cílem diplomové práce bylo vytvoření souhrnu relevantních informací o cílové populaci pro vnitřní potřeby společnosti Telefónica O₂. Mimo poměrně rozsáhlé analýzy výsledků dotazníkového šetření diplomová práce obsahuje také souhrn informací o cílové populaci získaných ze sekundárních zdrojů dat.

Výsledky dotazníkového šetření může Telefónica O₂ využít jako podkladové informace pro obdobné šetření s větším počtem respondentů nebo jako sekundární zdroj informací k jiným analýzám či šetřením.

7 Seznam použité literatury

- 1) *About Telefónica: Vision and values* [Online]. 2008 [cit. 2009-11-24]. Dostupné z: <<http://www.telefonicaeuropeday.com/vision-and-values.html>>. Poslední aktualizace 15.11. 2009.
- 2) AHONEN, T., KASPER, T., MELKKO, S. *3G Marketing: Communities and Strategic Partnerships*. John Wiley & Sons, 2004. 313 s. ISBN 0-470-85100-7.
- 3) ARMSTRONG G., KOTLER, P. *Principles of Marketing*. 8th ed. Prentice Hall College Div, 1998. 720 s. ISBN: 978-0139570025.
- 4) BLANKSON, C., KALAFATIS, S., P. The Development and Validation of a Scale Measuring Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies. *Journal of Marketing Management*. 2004, vol. 20, s. 5-43.
- 5) BRACE, I. *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. Kogan Page Limited, 2008. 380 s. ISBN 978-0-7494-5028-1.
- 6) DUNBAR, I., MCDDONALD, M. *Market segmentation*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 512 s. ISBN 0-7506-5981-5.
- 7) *EPSI - Sektor mobilních operátorů: Porovnání trendů spokojenosti a postojů zákazníků* [Online] 2009 [cit. 2010-3-2]. Dostupné z: < <http://www.epsi-czechrepublic.org/>>. Poslední aktualizace 2.3.2009.
- 8) FORET, M., 2003a. *Marketingová komunikace*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- 9) FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. 2003b. *Marketing - základy a principy*. Brno : Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- 10) FORET M., STÁVKOVÁ, J. 2003c. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Grada, 2003. 160 s. ISBN: 80-247-0385-8.
- 11) GFK Czech, s.r.o. *Metody marketingového výzkumu*. [Online]. 2009 [cit. 2009-11-21]. Dostupné z: <http://www.gfk.cz/about_us/methods/casi/index.cz>. Poslední aktualizace 17.11. 2009.
- 12) *Google: Nexus One* [Online]. 2010 [cit. 2010-5-4]. Dostupné z: <<http://www.google.com/phone/?hl=en&s7e=>>>. Poslední aktualizace 5. 4. 2010.
- 13) HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., FISCHER, J. *Statistika pro ekonomy*. 8. vydání Praha : Profesional publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6.

- 14) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 200 s.
ISBN 80-247-0447-1.
- 15) CHAFFEY, D., ELLIS-CHADWICK, F., JOHNSTON, K. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 3rd edition Prentice Hall/Financial Times, 2006. 513 s. ISBN 978-0-273-69405-2.
- 16) CHALUPSKÝ, V. *Strategický marketing*. (přednáška) Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 1.11.2009.
- 17) *iDnes: Ceník základních reklamních ploch*. [Online]. 2010 [cit. 3. 5. 2010].
Dostupné z: <http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A090805_BOP_CENIK_IDNES.PDF>. Poslední aktualizace 5. 8. 2009
- 18) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, 2005.
ISBN 80-245-0902-4.
- 19) JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb* Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
- 20) KERŤKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 21) KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 22) KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*. 12th ed. Pearson, 2006. 813 s. ISBN 0-13-145757-8.
- 23) LEHMANN, D., WINER, R. *Product Management*. 4th ed. McGraw-Hil, 2005. 494 s. ISBN 007-123832-8.
- 24) MANA, M., STRNAD, M. *Informační technologie: Telekomunikační a internetová infrastruktura*. [Online]. 2010 [cit. 2010-2-22]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura>. Poslední aktualizace 22.2.2010.
- 25) *Marketing: Skimming vs. Penetration* [Online]. 2008 [cit. 25.01.2010]. Dostupné z:
<<http://tutor2u.net/business/presentations/marketing/skimmingvpenetration/default.html>>. Poslední aktualizace 09.10.2008.
- 25) *Netmonitor: Veřejné výstupy*. [Online]. 2010 [cit. 2010-3-24] Dostupné z:
<http://www.netmonitor.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=28>. Poslední aktualizace 20.03. 2010.

- 26) NOSÁL, P. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci v roce 2009*. Praha: Český statistický úřad, 2009. 116 s. ISBN: 978-80-250-1994-8.
- 27) *O nás: Náš odpovědný přístup* [Online]. 2010 [cit. 2009-10-4]. Dostupné z: <http://www.cz.O2.com/osobni/103945-nas_odpovedny_pristup/>. Poslední aktualizace 8.10.2010.
- 28) *O společnosti T-Mobile: Výroční zprávy* [Online]. 2009 [cit. 2010-04-03]. Dostupné z: <<http://www.t-mobile.cz/web/cz/residential/ospolecnosti/financnizpravy>>. Poslední aktualizace 3.4. 2010.
- 29) *O Vodafone: Výroční zprávy* [Online]. 2009 [cit. 2010-04-03]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o_vodafone/o_spolecnosti/vyrocní_zpravy.htm>. Poslední aktualizace 3.4. 2010.
- 30) *O2: Výroční a pololetní zprávy* [Online]. 2010 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z: <http://www.cz.O2.com/osobni/3081-vyrocní_a_pololetní_zpravy/>. Poslední aktualizace 23.4.2010.
- 31) PROCTOR, T. *Essentials of Marketing research*. 4th ed. Prentice Hall/Financial Times, 2005. 616 s. ISBN: 0-273-69494-4.
- 32) *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065* [Online]. Český statistický úřad. 2010 [cit. 2010-3-5]. . Dostupné z: <<http://czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4020-09>>. Poslední aktualizace 20.2.2010.
- 33) QUESTER P., NEIL, C., PETTIGREW, S. *Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy*. 5th ed. McGraw-Hill, 2007. 667 s. ISBN: 13-9780-0747-1692-2.
- 34) *Research IE Market: 2Q10 Czech Mobile Operator Forecast, 2009 - 2014*[Online]. 2010 [cit. 2010-5-12]. Dostupné z: <<http://www.marketresearch.com/product/display.asp?productid=2663680>>. Poslední aktualizace 04.05.2010.
- 35) RYVOLA J. *Vliv barev na návštěvnost* [Online]. 2004 [cit. 08.10.2009]. Dostupné z: <<http://www.symbio.cz/clanky/vliv-barev-na-navstevnost.html>>. Poslední aktualizace 17.04. 2004.
- 36) SASSER W., E., OLSEN, R., P. *Management of service operations: Text, cases, and readings*. Allyn and Bacon, 1978. 734 s. ISBN: 0205061044.

- 37) SKARLANDTOVÁ, E. *Lidské zdroje pro informační technologie: Studenti a absolventi vysokých škol v ČR celkem* [Online]. 2010 [cit. 08.03.2010]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem>. Poslední aktualizace 04.02.2010.
- 38) SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992. 256 s. ISBN: 80-900015-8-0.
- 39) SVĚTLÍK, J. *Marketingové aplikace*. (přednáška) Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 14.3.2010.
- 40) *Telefónica O₂* [Online]. 2010 [cit. 2010-3-20]. Dostupné z: <<http://www.cz.O2.com/>>. Poslední aktualizace 20.3.2010.
- 41) URBAN, J. *Kroky při přípravě a realizaci dotazníkového šetření*. [Online]. 2009 [cit. 2010-3-7]. Dostupné z: <http://www.czp.cuni.cz/ekonomie/Letskola/urban_priprava_dotazniku.pdf> .
- 42) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9.
- 43) *Vodafone: Mobilní telefony* [Online] 2010 [cit. 2010-5-1]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/onenet/telefony_sitova_zarizeni/telefony.htm>. Poslední aktualizace 30.4.2010.
- 44) WIND, Y. *Product Policy: Concepts, Methods and Strategies*. Addison Wesley Publishing Company, 1982. 666 s. ISBN: 978-0201083439.
- 45) WINER, R., S. *Marketing management*. Prentice Hall, 2006. 500 s. ISBN: 978-0131963344.
- 46) ZICH, R. *Strategický management*. (přednáška) Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 27.3.2010.

8 Seznam příloh

Příloha 1: Webový dotazník

Příloha 2: Graf silných a slabých stránek operátorů dle jejich zákazníků

Příloha 3: Přínosy a náklady navrhovaných opatření

Příloha 4: Časový plán realizace vybraných opatření

Příloha 1: Webový dotazník

Dotazník o využívání mobilního telefonu a telekomunikačních služeb



Dobrý den.

Jmenuji se Martin Bilavčík a tento dotazník je součástí mé diplomové práce, jejímž cílem je navržení vhodné marketingové strategie pro jednoho z telekomunikačních operátorů. Výsledky tohoto dotazníku budou použity jako primární zdroj informací, ze kterého bude marketingová strategie vycházet. Cílovou skupinu představují vysokoškolští studenti a vysokoškolsky vzdělané osoby ve věku 18-35 let.

Dotazník je rozdělen na 4 části (stránky) - identifikační údaje, mobilní telefon, operátor/tarif a telekomunikační služby. Vyplnění by Vám na základě pilotního šetření mělo zabrat přibližně deset minut.

Pokud máte k dotazníku jakékoliv otázky či komentáře, zašlete je prosím na e-mail: martin.bilavcik.dp@gmail.com

Dotazník je anonymní a po vyplnění se automaticky sám odešle, takže není třeba žádné dodatečné odesílání.

Předem bych Vám rád poděkoval za vyplnění tohoto dotazníku.

1. Uvedte, prosím, rok Vašeho narození?

< Select > ▼

2. Uvedte, jaké je Vaše pohlaví:

☐ Muž

☐ Žena

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

3. Uvedte místo trvalého bydliště:

Vyberte z nabídky příslušný kraj a do textového pole uveďte název města nebo obce.

< Select > ▼

4. Uvedte, zda jste studoval/a či studujete VŠ či VOŠ:

Pokud ne, přejděte na otázku číslo 8.

☐ Ano

☐ Ne

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

5. Uvedte, prosím, stav Vašeho vysokoškolského studia:

< Select > ▼

6. Uvedte, prosím, příslušné údaje o formě a oboru vašeho studia:

Pokud jste studovali/studujete více oborů, uveďte všechny.

	Prezenční	Kombinované	Jiná forma
Ekonomický obor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostatní společenské vědy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT a telekomunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostatní technické obory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přírodní vědy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiný	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

7. Uvedte, v jakém městě se nachází VŠ/VOŠ, kterou jste studovali/studujete.

8. Uvedte, prosím, v jakém rozmezí se pohybuje Váš průměrný měsíční příjem (po zdanění).

! Zahrnuje jakýkoliv typ příjmu tj. i kapesné od rodičů

< Select > ▼

[Přejít na další stránku >>](#)

9. Uveďte, kolik jste **doposud vlastnil/a** mobilních telefonů:

Firemní telefony nepočítejte.

< Select > ▼

10. Uveďte, kolik z Vašich mobilních telefonů jste za poslední měsíc použil/a alespoň jednou k volání či jiné telekomunikační službě (zasílání SMS, MMS atd.):

< Select > ▼

11. Uveďte, v jakém rozmezí se pohybovala cena Vašeho současného hlavního mobilního telefonu (v době, kdy jste ho kupoval/a):
Uveďte, prosím, rozmezí ceny Vašeho osobního telefonu (ne firemního).

< Select > ▼

12. Uveďte, jak jsou pro Vás následující parametry důležité při výběru mobilního telefonu:

	Velmi důležitý	Spíše důležitý	Jen málo důležitý	Spíše nedůležitý	Zcela nedůležitý	Nevím
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Značka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzhled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poruchovost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výdrž baterie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozlišení a velikost displeje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita integr. fotoaparátu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

13. Uveďte, který typ (není tím myšlen přímo daný model z ilustr. obr.) mobilního telefonu byste preferovali při nákupu nového mobilního telefonu. Zatrhnete **maximálně 2 typy**:

Pozn. Fotografie slouží pouze pro ilustraci typu mobilního telefonu, ne k propagaci a možnosti výběru daného modelu.



- ☐ Klasický
- ☐ Věčko
- ☐ Vysouvací
- ☐ Dotykový
- ☐ QWERTY
- ☐ Vysouvací QWERTY

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

14. Představte si, že nejste vázáni žádnou smlouvou (tarifem) a jdete si koupit nový mobilní telefon. Uveďte, jak jsou pro vás následující faktory důležité při výběru mobilního telefonu:

	Velmi důležitý	Spíše důležitý	Jen málo důležitý	Spíše nedůležitý	Zcela nedůležitý
Operátor, u kterého telefon kupuji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podmínky tarifu, který se váže na telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotace poskytovaná operátorem na telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

15. Uveďte, jak jsou pro Vás uvedené funkce důležité při výběru mobilního telefonu:

	Velmi důležitý	Spíše důležitý	Jen málo důležitý	Spíše nedůležitý	Zcela nedůležitý	Nevím
Hry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GPS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wi-Fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operační systém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přehrávač MP3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bluetooth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora 3G sítě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

16. Uveďte, jaká je značka Vašeho hlavního mobilního telefonu?

Uveďte značku Vašeho osobního telefonu popř. firemního telefonu, pokud jste měl/a možnost si ho sám/a vybrat.

< Select >

Pokud si pamatujete název modelu tohoto telefonu, uveďte ho prosím:

17. Vyberte ze seznamu, jakou značku byste preferovali, pokud byste jste nyní šli kupovat mobilní telefon. V případě, že si pamatujete název modelu, uveďte ho, prosím, do textového pole:

< Select >

Název modelu

18. Představte si, že si jdete koupit mobilní telefon. Na kterém z uvedených míst byste tento nákup zvažovali?
(1 hvězdička - rozhodně ne, 5 hvězdiček - rozhodně ano, nevyplněno - nevím/nedokážu posoudit)

Prodejna operátora v ČR

Prodejna mobilních telefonů (ne operátora)

Bazar/zástavárna (normální či internetový)

Internetový obchod českého operátora

Český internetový obchod (ne operátora)

Zahraníční internetový obchod

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)



19. Máte k dispozici firemní mobilní telefon, který používáte také pro své soukromé hovory?

- ☐ Ano - volám z něj většinu/všechny z mých soukromých hovorů
☐ Ano - většina z mých soukromých hovorů je však realizována mým soukromým telefonem
☐ Nemám firemní mobilní telefon

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

Pokud ano, měli jste možnost si zvolit operátora?

20. Uveďte, jaký je váš současný mobilní operátor/operátoři (váš, nikoli firemní operátor):

Pokud využíváte služeb více mobilních operátorů, vyberte hlavního operátora a další vypište do textového pole.

- ☐ Telefónica O2
☐ T-Mobile
☐ Vodafone
☐ U:fon

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

21. Vyberte prosím tarif/předplacenou kartu (ne firemní), který/ktou v současnosti používáte (pokud je jich více, uveďte je prosím):

Pokud váš tarif/karta není v seznamu, nebo máte více než jeden/jednu, uveďte je do textového pole.

Případné další tarify/karty zadejte v pořadí od hlavní po nejméně používané.

< Select >

Jiný či další tarif/předplacená karta

22. Uvažujete o změně operátora, hlavního tarifu/předplacené karty či nákupu nového mobilního telefonu?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Ani ano, ani ne	Spíše ne	Rozhodně ne
Operátor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarif / předpl. karta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

23. Změnil/a jste v posledních pěti letech operátora?

Za změnu operátora je považováno zrušení tarifu či předpl. karty a přechod k jinému operátorovi

< Select >

Pokud ano, uveďte od kterého operátora ke kterému jste naposledy přešli (1.řádek) a důvod tohoto odchodu (2. řádek):

24. Představte si, že v současnosti nemáte žádný tarif ani mobilní telefon. Máte možnost vybrat si operátora u nějž koupíte telefon s Vámi vybraným tarifem. Seřadte prosím operátory podle Vašich preferencí při takovém výběru:

(1-nejvíce preferovaný operátor, 4-nejméně preferovaný operátor)

Pozor: Operátoři nesmí mít stejné pořadí

	1	2	3	4
Telefónica O2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T-Mobile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodafone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U:fon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

25. Uveďte, z jakých zdrojů byste zjišťovali informace při výběru nového operátora či tarifu:

(1 hvězdička - rozhodně ne, 5 hvězdiček - rozhodně ano)

Pozn. Pokud byste informace čerpali z jiných zdrojů, uveďte je prosím do textového pole.

Informace poskytnuté prodejcem přímo v obchodě

Informace poskytnuté operátorem na zákaznické lince

Informace z webových stránek operátora

Informace z webových stránek specializovaných na mobily/telekomunikační služby

Informace z časopisů specializovaných na mobily/telekomunikační služby

Ohlasy v diskuzních fórech na internetu

Informace od známých



[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

26. Uveďte, kterou z následujících výhod tarifu byste nejvíce preferovali při výběru nového tarifu:

< Select >

27. Uveďte, prosím, kolik jste průměrně měsíčně utratil/a u mobilních operátorů za Vaše telekomunikační služby v posledních 6-ti měsících?

Nezáleží na tom, kdo provedl platbu za tyto služby (výjma plateb hrazených firmou).

Platby za telekomunikační služby nezahrnují nákup mobilního telefonu.

< Select >

28. Uveďte, prosím, kolik průměrně měsíčně provoláte minut/hodin:

Uveďte pouze odchozí hovory z Vašeho osobního mobilního telefonu/telefonů.

< Select >

29. Uveďte, jak často voláte s následujícími osobami:

	Velmi často	Často	Občas	Vyjimečně	Vůbec
partner/ka (manžel/ka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
další členové rodiny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kamarádi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osoby v zahraničí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

30. Odhadněte, prosím, kolik v průměru měsíčně pošlete SMS:

Nezahrnujte SMS poslané z firemního mobilního telefonu.

< Select >

31. Odhadněte, kolik v průměru měsíčně pošlete MMS:

Nezahrnujte MMS poslané z firemního mobilního telefonu.

< Select >

32. Uveďte, jak často jste v posledních 3 měsících průměrně používal/a internet v osobním mobilním telefonu?

< Select >

33. Uveďte, kolik hodin průměrně trávíte na internetu (bez ohledu na zařízení, kterým jste připojeni-tj. mobil, počítač atd.):

< Select >

34. Ovlivnili jste nějakou z následujících skupin osob při výběru (popř. změně či koupi) operátora, tarifu/předpl.karty nebo mob. telefonu?

Pokud se domníváte/víte, že ano, zatrhněte příslušnou možnost. Pokud se domníváte/víte, že ne přeskočte na další otázku

	Operátor	Tarif/předpl. karta	Mobilní telefon
partner/partnerka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
další členové rodiny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kamarádi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

35. Používáte nějaký balíček služeb (tj. služby za příplatek k tarifu)? Pokud ano, vyberte, jaká zvýhodnění nabízí:

< Select >

Pokud máte více zvýhodnění či zvýhodnění, která nejsou uvedena v seznamu uveďte je prosím:

35. Používáte nějaký balíček služeb (tj. služby za příplatek k tarifu)? Pokud ano, vyberte, jaká zvýhodnění nabízí:

< Select >

Pokud máte více zvýhodnění či zvýhodnění, která nejsou uvedena v seznamu uveďte je prosím:

36. Uveďte, jak jste spokojeni s Vaším hlavním operátorem v následujících oblastech:

(1 hvězdička - naprosto nespokojen, 4 - středně spokojen, 7 hvězdiček - naprosto spokojen)

Pozn. Pokud nemůžete danou oblast posoudit, příslušný řádek nevyplňujte.

Cena telekomunikačních služeb

Nabídka telekomunikačních služeb

Kvalita a spolehlivost telekom. služeb

Cena prodávaných mobilních telefonů

Nabídka mobilních telefonů

Odborná pomoc zákaznického call centra

Čekací doba při volání do call centra

Přehlednost webových stránek operátora

Informace poskytované na web. stránkách

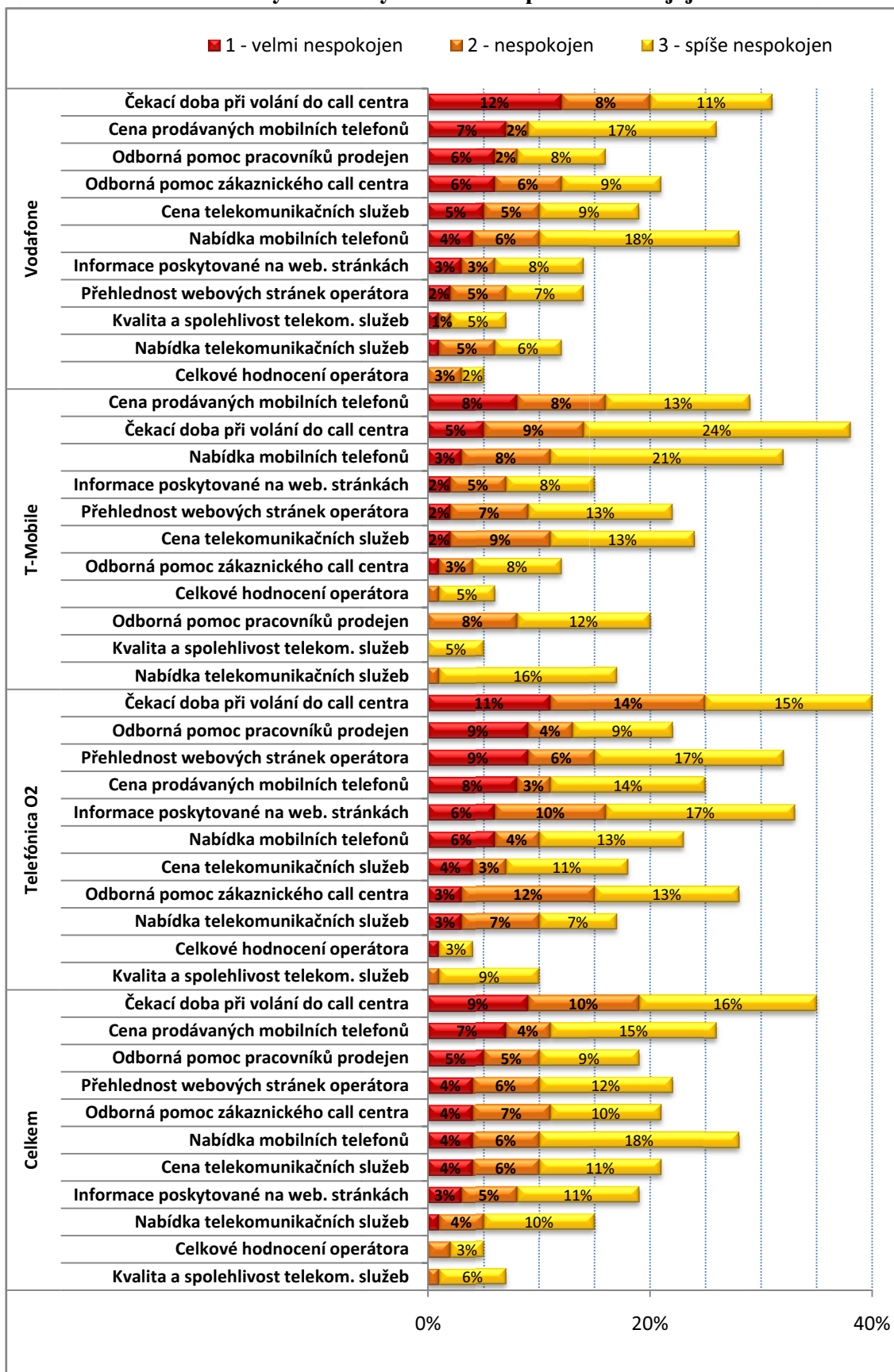
Odborná pomoc pracovníků prodejen

Celkové hodnocení operátora



[zrušit vyplnění polí v této otázce](#)

Příloha 2: Graf silných a slabých stránek operátorů dle jejich zákazníků



Příloha 3: Přínosy a náklady navrhovaných opatření

NÁZEV OPATŘENÍ	PŘÍNOS	NÁKLAD
1) Zrychlení pokrývání dalších oblastí ČR signálem 3G sítí	Časově omezená konkurenční výhoda ve formě rychlejšího mobilního internetu.	Vysoké finanční náklady.
2) Zintenzivnění kontrol odborné pomocí zákazníkům operátora.	Očekávaný úbytek lidí nespokojených s chováním operátora.	Spíše nízké finanční náklady.
3) Strategické spojení se Student Agency	Zlepšení image firmy. Snížení nákladů na propagaci.	Vysoké finanční náklady zejména na úpravu informačního systému.
4) Vytvoření studentského portálu O2	Vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody. Výšší atraktivita operátora pro studenty.	Středně vysoké fin. náklady na vytvoření portálu. Provize provozovatelům příslušných cat.
5) Nabídka volby kombinace cen služeb a koncového zařízení	Atraktivní produkt. Zmírnění vnímání O2 jako předraženého operátora.	Rozpočtově spíše neutrální dopad. Riziko nesplacení splátek z řad zákazníků.
6) Redukce počtu firemních prodejen	Finanční prostředky získané prodejem prodejen. Úspora fin. prostředků určených na platy zaměstnanců.	Náklady na vyklizení prodejen. Odstupné zaměstnanců.
7) Marketingový výzkum slabín webových stránek O2	Možnost zlepšení komunikace se zákazníky.	Spíše nízké finanční náklady na jednorázové provedení výzkumu.
8) Marketingový výzkum navazující na dotazník zákazníků.	Lepší znalost chování a postoju určité skupiny zákazníků.	Spíše nízké finanční náklady na část patu pověřeného zaměstnance.

Příloha 4: Časový plán realizace vybraných opatření

